

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Fakulta bezpečnostního inženýrství

Katedra bezpečnosti práce a procesů

**Návrh nástrojů pro zvýšení zapojení zaměstnanců
do oblasti BOZP**

Student:

Hana Halíčková

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ivana Slováčková

Studijní obor:

Bezpečnost práce a procesů

Termín odevzdání bakalářské práce:

16. 4. 2021

Anotace

HALÍČKOVÁ, Hana. *Návrh nástrojů pro zvýšení zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP*. Bakalářská práce. Ostrava, 2021. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Fakulta bezpečnostního inženýrství

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou zapojení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve vybrané společnosti. Teoretická část řeší obecné legislativní požadavky a požadavky ISO 45001, motivaci a angažovanost pracovníků, principy lidského chování a analyzuje současnou problematiku zapojení zaměstnanců v oblasti BOZP. Praktická část je zaměřena na konkrétní společnost a rozebírá současnou míru zapojení jejích zaměstnanců v oblasti BOZP. Závěr práce se věnuje návržení konkrétních nástrojů, které povedou ke zvýšení zapojení zaměstnanců v oblasti BOZP.

Klíčová slova: zapojení zaměstnanců, BOZP, motivace, angažovanost

Summary

HALÍČKOVÁ, Hana. *Design of tools for increasing employee involvement in the field of OHS*. Bachelor's thesis. Ostrava, 2021. VŠB –Technical University of Ostrava. Faculty of Safety Engineering

This bachelor's thesis deals with the issue of employee involvement in the field of OHS in a selected company. The theoretical part is focused on the general legislative requirements and requirements of ISO 45001, motivation and engagement of employee, the principles of human behavior and analysis of current issues of employee involvement in health and safety. The practical part is focused on a specific company and discusses the current level of involvement of their employees in the field OHS. The conclusion of the thesis is devoted to the design of specific tools that will increase the participation of employees in the field of OHS.

Keywords: employee involvement, OHS, motivation, engagement

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Ivaně Slováčkové za odborné vedení, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala vedení firmy Kordárna Plus a.s. za poskytnutí vnitropodnikových dokumentů a umožnění napsání této bakalářské práce, a také všem zaměstnancům, kteří byli ochotni zúčastnit se průzkumu. Velké poděkování patří mému příteli za jeho podporu.

Obsah

Seznam použitých zkratk	12
Úvod	7
1. Problematika efektivního řízení BOZP	9
1.1. Základní legislativní požadavky	9
1.1.1. Požadavky na zaměstnavatele	10
1.1.2. Požadavky na zaměstnance	10
1.1.3. Účast zaměstnanců na řešení otázek BOZP	11
2. Systém řízení bezpečnosti ISO 45001	11
2.1. Srovnání ISO 45001 s OHSAS 18001	12
2.2. Předmět normy	12
2.3. Demingův cyklus	13
2.4. Vedení (leadership) a závazek	14
2.5. Politika BOZP a definování rolí v organizaci	14
2.6. Spoluúčast zaměstnanců	15
2.7. Komunikace a konzultace	15
3. Motivace	16
3.1. Proces motivace	16
3.2. Maslowova teorie motivačních potřeb	17
3.3. Herzbergova teorie motivačních potřeb.....	18
3.4. Vnitřní a vnější motivace.....	19
3.5. Využití poznatků o motivaci v bezpečnosti.....	19
4. Angažovanost pracovníků	19
4.1. Rozdíl mezi angažovaností a klasickou (vnější) motivací.....	20
4.2. Vztah mezi angažovaností a bezpečností	21
4.3. Model RESPECT pro zvyšování angažovanosti	21
4.3.1. Uznání	22

4.3.2.	Zplnomocnění.....	22
4.3.3.	Podpůrná zpětná vazba.....	23
4.3.4.	Partnerství.....	23
4.3.5.	Očekávání.....	23
4.3.6.	Zájem.....	24
4.3.7.	Důvěra	24
4.3.8.	Využití modelu RESPECT v bezpečnosti.....	24
5.	Principy lidského chování ovlivňující BOZP	25
5.1.	ABC model chování	26
5.2.	ABC model chování v bezpečnosti	27
5.3.	Modifikace chování	28
5.4.	Vliv kognitivního zkreslení na chování v bezpečnosti.....	29
6.	Zapojení zaměstnanců do BOZP	29
6.1.	Faktory motivující zaměstnance k účasti v BOZP	30
6.2.	Zapojení zaměstnanců do jednotlivých oblastí řízení BOZP	31
6.2.1.	Posouzení rizik, návrh opatření.....	31
6.2.2.	Školení.....	31
6.2.3.	Kontroly	32
6.2.4.	Vyšetřování nehod.....	32
7.	Kordárna Plus a.s.....	33
7.1.	Vybrané kapitoly z manuálu pro správu a řízení společnosti.....	33
7.1.1.	Naši lidé nás posouvají dál.....	33
7.1.2.	Politika ochrany zdraví a bezpečnosti	34
7.2.	Současný stav v oblasti BOZP v podniku	35
7.2.1.	Hlášení skoronehod	35
7.2.2.	Úrazovost	35
7.2.3.	Komunikace	36

7.2.4.	Školení.....	36
7.2.5.	Kontroly	36
7.3.	Dotazníkové šetření	37
7.3.1.	Likertova škála	37
7.3.2.	Tvorba dotazníku.....	37
7.3.3.	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	39
7.4.	Návrh nástrojů pro zvýšení zapojení zaměstnanců v oblasti BOZP.....	45
7.4.1.	Zapojení zaměstnanců do posouzení rizik a návrhu opatření	46
7.4.2.	„Safety walks“	47
7.4.3.	„Safety meetings“	47
7.4.4.	Anonymní schránky	48
7.4.5.	Soutěž o nejlepší návrh v oblasti BOZP.....	48
7.4.6.	Den bezpečnosti	48
7.4.7.	Další doporučení	49
Závěr.....		50
Literatura		51
Seznam obrázků		54
Seznam grafů		54
Seznam příloh		54

Seznam použitých zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PÚ – pracovní úraz

ILO – Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization)

SM BOZP – systém managementu BOZP

PDCA – Demingův cyklus (Plan, Do, Check, Act)

OZO – odborně způsobilá osoba

Úvod

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP) je souborem činností vedoucích k vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracoviště. BOZP zahrnuje všechny požadavky, opatření, prostředky a metody vedoucí k vytvoření takových podmínek, jež neohrožují zdraví pracujících. [1]

Řízení systémů BOZP nevede pouze k ochraně zdraví zaměstnanců, ale také ke zlepšování efektivity podnikání. Přínosy účinné ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti jsou nemalé. Patří k nim např. menší výskyt pracovních úrazů (dále jen PÚ), méně pracovní neschopnosti, nižší míra fluktuace zaměstnanců, zvýšení produktivity v důsledku lepších pracovních postupů a předcházení poruchám, snížení hrozby právních dopadů (vyhnutí se pokutám za nedodržení podmínek), dokonce i zlepšování pověsti organizace (mezi dodavateli, potenciálními zaměstnanci, ostatními organizacemi). [2]

Tato bakalářská práce je zaměřena na zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP. Aktivní zapojení zaměstnanců je nezbytné pro efektivní řízení BOZP. Zaměstnanci mohou významně přispět svými poznatky a zkušenostmi. Pokud se zaměstnanci podílejí na posouzení rizik, navrhování opatření a jejich zavádění, lépe porozumí rizikům a ochotněji přijmou zavedená opatření.

Základem pro bakalářskou práci bylo prostudování dostupných zdrojů. Pozornost byla věnována především základním legislativním požadavkům, systémům řízení, motivaci a angažovanosti zaměstnanců a principům lidského chování ovlivňujících zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP. Je důležité pochopit, jaké faktory motivují zaměstnance k účasti na BOZP, a tyto znalosti využít jak ke zvýšení jejich zapojení, tak k povzbuzení většího počtu zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo posouzení stávajícího zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP ve výrobním podniku a návrh nových nástrojů pro jeho zvýšení. Pro posouzení stávajícího zapojení zaměstnanců byl proveden průzkum formou dotazníku. Na základě jeho vyhodnocení byly navrženy nástroje pro zvýšení zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP.

Termíny a definice

Pro potřeby této bakalářské práce byly termíny a definice převzaty převážně z normy ISO 45001.

Nebezpečí – zdroj, který by mohl způsobit úraz a poškození zdraví [3]

Riziko – kombinace pravděpodobnosti výskytu nebezpečné události a závažnosti úrazu a poškození zdraví, které mohou být způsobeny touto událostí [3]

Pracovní úraz – poškození zdraví nebo smrt, které byly způsobeny krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů nebo vlastní tělesné síly nezávisle na vůli zaměstnance při plnění pracovního úkolu nebo v přímé souvislosti s ním [4]

Vrcholové vedení – osoba nebo skupina osob, která vede a řídí organizaci na nejvyšší úrovni [3]

Spoluúčast – zapojení do rozhodování [3]

Pracoviště – místo řízené organizací, kde má osoba pracovat, nebo kam má jít pracovat [3]

Požadavek – potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obvykle se předpokládají nebo jsou závazné [3]

Systém managementu – soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně působících prvků organizace pro stanovení politik, cílů a procesů k dosažení těchto cílů [3]

Systém managementu BOZP – systém managementu nebo jeho část, které se používají k dosažení politiky BOZP [3]

Politika – záměry a zaměření společnosti formálně vyjádřené vrcholovým vedením [3]

Politika BOZP – politika s cílem předcházet PÚ a poškození zdraví zaměstnanců a zajistit bezpečná a zdravá pracoviště [3]

Proces – soubor vzájemně provázaných nebo vzájemně se ovlivňujících činností, které přeměňují vstupy na výstupy [3]

Audit – systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů z auditu a pro jejich objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria [3]

1. Problematika efektivního řízení BOZP

Pro efektivní řešení problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci chybí manažerům často podrobné znalosti. Nejsou pak schopni nalézt řešení všech situací a problémů. Proto je nutná spoluúčast zaměstnanců. Svými zkušenostmi s jednotlivými technologickými a pracovními postupy značně přispívají k lepšímu řízení BOZP. Pracoviště, na kterých dochází k aktivní spoluúčasti zaměstnanců v problematice bezpečnosti, mají často nižší úrazovost a jsou méně riziková. [5]

V Evropské unii dojde každý rok k více než 5 500 úmrtím vlivem pracovního úrazu (dále jen PÚ). V důsledku nemoci z povolání přijde dle odhadů Mezinárodní organizace práce (ILO) o život přibližně 159 000 osob. Za rok 2019 bylo jen v České republice hlášeno celkem 44 552 případů pracovní neschopnosti pro PÚ. V 95 z nich se jednalo o smrtelný PÚ. Průměrná doba trvání jednoho případu stoupla za rok 2019 na hodnotu 56,9 kalendářních dnů, což je dosavadní maximum (souhrnně 2,533 mil. kalendářních dnů). Denně tak bylo v práci nepřítomno v průměru 6 939 osob. Nejčastějšími příčinami bylo „Špatně nebo nedostatečně odhadnuté riziko“ a „Používání nebezpečných postupů nebo způsobů práce vč. jednání bez oprávnění, proti zákazu, prodlévání v ohroženém prostoru“. Uvedené důvody vypovídají o nízkém zapojení a angažovanosti zaměstnanců. [2][6][7]

S úmrtím a pracovní neschopností osob úzce souvisí i ekonomické ztráty organizací. Pro snížení počtu PÚ je nezbytné řízení rizik ve společnostech, přijímání účinných bezpečnostních opatření a striktní kontrola jejich účinnosti a dodržování. Úspěšnost systémů řízení BOZP závisí především na výše uvedené spoluúčasti zaměstnanců. Důležitá je jak pasivní (dodržování bezpečnostních pravidel), tak aktivní účast. Proces aktivní účasti v oblasti BOZP zahrnuje dialogy mezi zaměstnancem (zástupcem zaměstnanců) a zaměstnavatelem, vzájemné naslouchání, sdílení a vyhledávání informací, diskuse o jednotlivých problémech, společné rozhodování, a především vzájemnou důvěru a respekt. [2]

1.1. Základní legislativní požadavky

Zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP je zákonným požadavkem. Z právních předpisů tak pro zaměstnavatele vyplývá nemálo povinností. K těmto povinnostem náleží např. poskytování informací, pokynů či školení. Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci se věnuje část pátá zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [5][8]

1.1.1. Požadavky na zaměstnavatele

Zaměstnavatel je podle § 101 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. *povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.* Péče o BOZP je součástí pracovních povinností všech vedoucích zaměstnanců. Zaměstnavatel je povinen vhodnou organizací BOZP vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracoviště a pracovní podmínky. Součástí povinností uložených zaměstnavateli zákoníkem práce je vyhledávat rizika, přijímat opatření k předcházení těmto rizikům a kontrolovat jejich dodržování. [8]

Aby bylo zajištění BOZP účinné, je nezbytné zaměstnancům zajistit informace a pokyny odpovídající jejich pracovnímu zařazení a seznámit je s riziky. Školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP je dle § 103 odst. 2 zákon č. 262/2006 Sb. jedním ze základních požadavků, které musí zaměstnavatel naplňovat. Dalším požadavkem je poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, pracovního oděvu a obuvi, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů. Zaměstnavatel je také povinen vést záznamy o PÚ, s čímž souvisí požadavek na aktivní zapojení zaměstnanců, kteří musí jednotlivé případy neprodleně ohlásit. Vedení záznamů a hlášení PÚ se řídí nařízením vlády č. 170/2014 Sb. o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu. [8]

1.1.2. Požadavky na zaměstnance

V § 106 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb. jsou popsána základní práva a povinnosti zaměstnanců. Základní povinností zaměstnanců je dbát o svou vlastní bezpečnost a bezpečnost osob spojených s jejich jednáním. Jedním z nejpodstatnějších práv a zároveň povinností zaměstnance, v otázce zapojení, je spolupráce a spolupodílení se na tvorbě bezpečného pracovního prostředí. Zákoník práce zavazuje všechny zaměstnance účastnit se řešení otázek BOZP na pracovišti. Z tohoto vychází nutnost oznamovat závady a nedostatky, pracovní úrazy a jiné mimořádné události související s bezpečností a zdravím osob na pracovišti. Všichni zaměstnanci bez rozdílu jsou povinni účastnit se školení a kooperovat při nápravě nedostatků, které byly zjištěny při kontrolách. [8]

Školení a další oblasti zapojení zaměstnanců v otázkách bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti budou dále rozebrány.

1.1.3. Účast zaměstnanců na řešení otázek BOZP

Podle § 108 odst. 1 zákon č. 262/2006 Sb. *nesmějí být zaměstnanci zbaveni práva účastnit se řešení otázek BOZP prostřednictvím odborové organizace a zástupce pro oblast BOZP* [8]. Odborové organizace jsou sdruženími zaměstnanců, které prosazují jejich pracovní zájmy. Odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP jsou prostředníkem pro komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Jednají se zaměstnavatelem jménem pracovníků. Ve velkých firmách s vysokým počtem zaměstnanců jsou tyto organizace nezbytností. [4][8]

Zástupce pro oblast BOZP a odborové organizace mají povinnost kooperovat se zaměstnavatelem a s OZO v prevenci rizik. Spolupráce spočívá v účasti na jednáních, poskytování informací, vznášení připomínek a návrhů a v dalších aktivitách. Dále odborům náleží právo na školení potřebné k výkonu jejich funkce. Zástupci zaměstnanců nesmějí být pro působení v odborech zvyhodňováni či znevýhodňováni. [8]

2. Systém řízení bezpečnosti ISO 45001

Legislativa obsahuje pouze základní požadavky. Chtějí-li organizace dosáhnout vysoké úrovně BOZP, zavádí systémy řízení, které obsahují další požadavky, a to nejen v oblasti zapojení zaměstnanců. Tyto systémy jsou nástavbou legislativy, obsahují přísnější požadavky.

Cílem organizací je snaha poskytnout bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí, snížení pravděpodobnosti úrazů a prokázání aktivního řízení rizik. Mezinárodní norma ISO 45001:2018 popisuje systém řízení BOZP. Zavedení tohoto systému je jedním ze způsobů splnění výše zmíněných cílů. [9]

Nová norma v ČR nese název ČSN ISO 45001 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití. Protože jde o mezinárodní normu, bude pro potřeby této práce dále používáno označení ISO 45001.

Tato norma nahrazuje normu OHSAS 18001:2007. Je prvním mezinárodním ISO standardem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví. ISO 45001, patří mezi systémové normy. Tyto systémové normy mají stejnou terminologii a strukturu. Vzájemná kompatibilita usnadňuje jejich případnou integraci. Zveřejněním ISO 45001 v roce 2018 začalo tříleté přechodné období, které slouží pro přechod z OHSAS 18001 na ISO 45001. Rokem 2021 tedy končí platnost certifikátů vydaných podle OHSAS 18001. [9]

2.1. Srovnání ISO 45001 s OHSAS 18001

Účelem normy OHSAS 18001 bylo umožnit organizacím řídit rizika a zlepšit výkonnost BOZP. Norma ISO 45001 z normy OHSAS 18001 vychází, ale jejím účelem je umožnit organizacím proaktivně zlepšovat výkonnost BOZP v prevenci úrazů a poškození zdraví. Norma OHSAS 18001 sice obsahovala kapitolu leadership, ale v normě ISO 45001 tato kapitola nově otevírá i téma spoluúčasti zaměstnanců (kapitola 5 Vedení (leadership) a spoluúčast zaměstnanců). Norma ISO 45001 je dále rozšířena o kontext organizace. [9]

Zásadní rozdíl je v pojetí odpovědnosti vedení za BOZP a spoluúčasti zaměstnanců. Podle normy OHSAS 18001 je za BOZP zodpovědné vrcholové vedení a je požadováno jmenování člena vrcholového vedení, který má specifickou odpovědnost za BOZP. Norma ISO 45001 toto jmenování člena ruší a klade větší důraz na odpovědnost všech členů vedení. Za bezpečnost je zodpovědné celé vrcholové vedení, což vyžaduje jeho osobní zapojení při vytváření, vedení a propagování systémů BOZP. ISO 45001 rozšiřuje konzultaci a zejména účast zaměstnanců. Norma OHSAS se omezovala pouze na konzultaci při identifikaci nebezpečí a změnách. Nyní musí organizace vytvořit postupy a poskytnout čas, školení a potřebné zdroje pro konzultaci a komplexní účast zaměstnanců. [9]

2.2. Předmět normy

Norma ISO 45001 stanovuje požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen SM BOZP) a očekávané výsledky. Současně poskytuje návod k používání tohoto systému. SM BOZP umožňuje organizacím zajišťovat bezpečná a zdravá pracoviště, předcházet PÚ a poškození zdraví, aktivně zlepšovat výkonnost v oblasti bezpečnosti a napomáhá k plnění legislativních a dalších požadavků na oblast BOZP. Norma ISO 45001 pomáhá organizacím dosahovat výstupů jejich SM BOZP. Mezi výstupy SM BOZP patří:

- a) neustálé zlepšování výkonnosti v oblasti BOZP;
- b) plnění požadavků právních předpisů a dalších požadavků;
- c) dosahování cílů BOZP. [3][9]

Úspěšné zavedení systému závisí na vedení a spoluúčasti všech členů společnosti – závazku managementu a zapojení zaměstnanců. Nezbytným prvkem je proto komunikace napříč všemi úrovněmi organizace. Mimo komunikaci je pro úspěšné zavedení a fungování SM BOZP stěžejních několik faktorů – aktivní přístup vrcholového vedení, každodenní aktivita středního a nižšího managementu, proaktivní přístup a zájem zaměstnanců, přidělování

nezbytných zdrojů, efektivní procesy pro identifikování nebezpečí a řízení rizik, průběžné hodnocení a monitorování SM BOZP. Nedostatek u kteréhokoliv z nich způsobuje nedokonalé fungování a snížení efektivity celého systému. [3]

V kapitolách 1–3 normy je stanoven rozsah požadavků na SM BOZP, citované dokumenty, termíny a definice. Následující kapitoly 4–10 obsahují požadavky pro posouzení shody s ISO 45001 (Kontext organizace, Vedení (leadership) a spoluúčast zaměstnanců, Plánování, Podpora, Provoz, Hodnocení výkonnosti, Zlepšování). [3]

2.3. Demingův cyklus

William Edwards Deming byl americký statistik a teoretik managementu zabývající se oblastí kvality. Byl propagátorem Demingova cyklu. Cyklus PDCA nebo také Demingův cyklus je iterativní¹ proces používaný k dosažení neustálého zlepšování. Skládá se ze čtyř fází: Naplánuj – Udělej – Zkontroluj – Jednej (Plan – Do – Check – Act). [3][11]

Cyklus PDCA se využívá při naplňování požadavků ISO 45001. Je klíčový pro fungování SM BOZP. Pro úspěšné zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP je třeba jejich spoluúčast v každém z prvků PDCA. Vztah mezi PDCA a rámcem ISO 45001 je znázorněn na obrázku 1. [3]



Obrázek 1 Vztah mezi PDCA a rámcem ISO 45001 [3]

¹ Každým opakováním procesu je dosaženo zlepšení. Po každém cyklu se zvyšují standardy.

V bezpečnosti může být cyklus PDCA aplikován takto:

1. naplánuj (**Plan**) – Stanovení a posouzení rizika v oblasti BOZP, stanovení cílů, naplánování procesů;
2. udělej (**Do**) – zavedení naplánovaných procesů;
3. zkontroluj (**Check**) – Monitoring, kontrola a hodnocení zavedených procesů;
4. jednej (**Act**) – Přijímání opatření k neustálému zlepšování výkonnosti v oblasti BOZP. [3][11]

2.4. Vedení (leadership) a závazek

Odpovědnost za BOZP má vrcholové vedení bez ohledu na to, že ji částečně deleguje na nižší úrovně vedení. Vrcholové vedení musí přijmout závazek a odpovědnost za prevenci PÚ a poškození zdraví a povinnosti s tím související. Vedení je dále povinno zajistit všechny potřebné zdroje k vytvoření, zavedení, udržování a zlepšování SM BOZP. Zásadní je komunikace se zaměstnanci a jejich informování o důležitosti tohoto systému a dodržování požadavků. [3]

Je třeba, aby vrcholové vedení svou aktivitou a trvalým zájmem strhlo k zapojení i zaměstnance, kteří budou pociťovat osobní odpovědnost za BOZP na pracovišti, budou angažováni. Vrcholové vedení musí zajistit vytvoření procesů pro konzultaci a účast zaměstnanců. Důležitým předpokladem pro komunikaci a účast zaměstnanců je, aby se nebáli informovat o incidentech, nebezpečích, rizicích a příležitostech v oblasti BOZP. Aktivní zapojení a důvěra zaměstnanců ve vrcholové vedení závisí na jeho schopnosti splnit přání a očekávání zaměstnanců. Bez důvěry nelze očekávat podporu zaměstnanců. [3]

Význam důvěry bude dále rozebrán v následujících kapitolách.

2.5. Politika BOZP a definování rolí v organizaci

Vrcholové vedení musí vytvořit, zavést a udržovat politiku BOZP. Jde o deklaraci závazku managementu na úseku BOZP vůči zaměstnancům. Politika BOZP by měla být stručná, jasná, srozumitelná, a především dostupná pro všechny. Nezbytné je definovat role, odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků. Všechny tyto úkony musí být uchovány jako dokumentované informace. [3]

2.6. Spoluúčast zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno, je nutné vytvoření, zavedení a udržování procesu spoluúčasti zaměstnanců v BOZP na všech úrovních a funkcích. Jejich zapojení musí probíhat v každém z prvků PDCA – plánování, provádění, hodnocení výkonnosti a opatření ke zlepšení. K zajištění jejich účasti organizace poskytuje potřebný čas, školení a zdroje. Organizace musí odstraňovat překážky (např. neschopnost reagovat na návrhy pracovníků, jazykové bariéry, úroveň gramotnosti, hrozby postihů, praktiky odrazující spoluúčast pracovníků apod.), které by mohly ohrozit spoluúčast pracovníků. [3]

Zaměstnanci se podílí na stanovení zásad BOZP, způsobu plnění požadavků právních a jiných předpisů, stanovení a následné dosažení cílů, identifikaci a posouzení rizik a přijatých opatření. Spoluúčast a spolupráce zaměstnanců je přímo úměrná aktivnímu přístupu nižšího managementu a ochotě vrcholového vedení poskytovat odpovídající zdroje. Pokud vedení projevuje nízkou aktivitu, nelze očekávat vysokou míru spoluúčasti zaměstnanců. [3]

2.7. Komunikace a konzultace

Povinností organizace je dle ISO 45001 vytvoření, zavedení a udržování procesu pro projednání s pracovníky a s jejich zástupci (odborové organizace, zástupce zaměstnanců pro oblast BOZP). Toto projednání probíhá skrze porady a jednání o problematice BOZP, místní tisk, plakáty, informační tabule, schránky názorů či školení. Prováděním odborné přípravy (školením) může vedení odstranit překážky ohrožující spoluúčast zaměstnanců. [3][10]

Aby byly komunikační systémy a prostředky účinné, vyžaduje to, aby informace přicházely jak od vedení, tak od zaměstnanců (informace jdou tzv. shora dolů a zdola nahoru). Vedení zaměstnance informuje např. o nebezpečích a rizicích, o úrazech a jejich příčinách, o výsledcích kontrol, o přijatých opatřeních apod. Sdělované informace musí být srozumitelné a spolehlivé. Informace od zaměstnanců jsou zase velmi cenným prostředkem ke zlepšování SM BOZP. Dochází k předání podstatných postřehů. [3][10]

Komunikace na pracovištích je nezbytná k dosažení bezpečného pracovního prostředí. Pokud jsou procesy komunikace a konzultace funkční a zaměstnanci se cítí podporováni, více přichází s náměty a jsou připraveni hlásit nebezpečí, incidenty a skoronehody. [3]

Důležitým úkolem komunikace je zpětná vazba. Její přínos bude dále rozveden.

3. Motivace

V předchozích kapitolách byly představeny základní požadavky na zapojení zaměstnanců vyplývající jak z legislativních požadavků, tak normy ISO 45001. Jejich formální splnění ale nestačí. Je třeba je aplikovat v praxi. Aby bylo možné zaměstnance zapojit, je důležité vědět, jak je k zapojení motivovat.

Klasický přístup při vyžadování dodržování bezpečnosti je primárně založený na negativní motivaci (restriktivní opatření – vidina trestu při nesplnění očekávání), což ne vždy přináší výsledky. Nově je třeba používat pozitivního přístupu k motivaci zaměstnanců (tzn. pozitivní posílení). [12]

3.1. Proces motivace

Motivace je síla, která posiluje chování, udává směr chování a vyvolává tendenci pokračovat. Podstatou procesu motivace, motivování, je zaměření a aktivace jedince. Základním východiskem motivace je potřeba dosažení určitých cílů. Je to postup iniciovaný fyziologickým nebo psychologickým nedostatkem. [12][13][14]

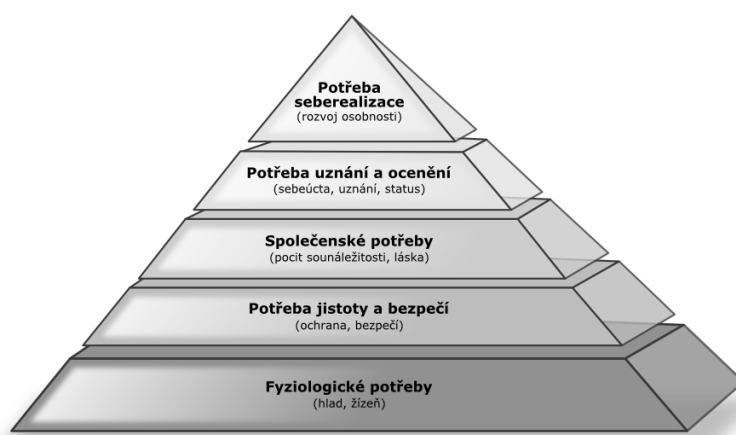
Proces motivace lze popsat ve čtyřech krocích takto:

1. pocit nedostatku;
2. hledání způsobu, jak tento nedostatek odstranit;
3. jednání na základě předchozího rozhodnutí;
4. uspokojení. [13]

Každý člověk prožívá touhy a chtění. Úkolem managementu je tyto touhy identifikovat a nalézt vhodný způsob motivace zaměstnanců. Při motivaci je třeba zaměřit se na silné stránky zaměstnanců. Důležité je položit si otázku, zda nedostatek výkonu zaměstnance nezpůsobuje manažer/vedoucí tým, že používá špatné prostředky motivace. Pochopení toho, co je pro zaměstnance skutečně důležité, je klíčem k úspěchu. Motivace zaměstnanců k bezpečnému chování je základem k jejich zapojení do oblasti BOZP. Motivovaní pracovníci pracují usilovněji, dosahují lepších výsledků a vyžadují menší dohled a kontrolu. Motivace usměrňuje aktivitu zaměstnance k vytyčenému cíli. Opírá se o minulé zkušenosti, což velmi úzce souvisí se zpětnou vazbou. V následující kapitole bude přiblížena jedna z nejznámějších teorií motivace – Maslowova teorie motivačních potřeb. [12][13][15]

3.2. Maslowova teorie motivačních potřeb

Mezi nejdůležitější druhy motivů (faktory motivující pracovníky) patří potřeby. Jsou provázány vnitřním duševním napětím, které motivuje lidské chování. Jde o pocit nedostatku, který vyvolává nerovnováhu. Neuspokojení potřeb vyvolává frustraci nebo deprivaci. Mezi nejznámější klasifikaci potřeb se řadí Maslowova teorie, jejímž autorem je Abraham Maslow. Podle Maslowa je potřeba podmínkou existence organismu. Rozlišuje nižší potřeby, které vychází z nedostatku a vývojové potřeby tzv. potřeby růstu. Maslow uspořádal potřeby hierarchicky do tzv. pyramidy potřeb. (viz obrázek 2). Nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace. [12][13][16]



Obrázek 2 Maslowova pyramida [17]

Maslowova pyramida je založena na pěti skupinách motivačních faktorů. Tyto faktory je možno vztáhnout na pracovní prostředí:

- **fyziologické potřeby** – uspokojení je podmínkou přežití (např. přijatelné pracovní podmínky, teplota a osvětlení na pracovišti, ergonomické aspekty, zajištění stravy);
- **potřeba jistoty, bezpečí a zdraví** – rozhodující jsou pracovní podmínky a prostředí pracoviště (např. hygienické faktory a BOZP, jistota zaměstnání);
- **společenské (sociální) potřeby** – uspokojení závisí na příjemné atmosféře na pracovišti, sociálních kontaktech v práci – být součástí pracovní skupiny (např. přátelství, sounáležitost, společenské přijetí);
- **potřeby uznání a ocenění** – tzv. potřeby vlastního ega – ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch, respekt apod., jejich uspokojení zvyšuje sebevědomí;
- **potřeba seberealizace** – potřeba rozvíjet se, získávat nové zkušenosti, uplatnění vlastních zkušeností, prostor pro kreativitu apod. [12][18]

Model Maslowovy pyramidy je velmi dobrým přehledem motivačních faktorů na pracovišti. Pracovní motivaci ovlivňují především nespokojené potřeby. Pokud jsou potřeby uspokojeny, přestávají být motivem. Podle Maslowa je důležitým předpokladem trvalé motivace zaměstnanců tzv. obohacování práce. Hierarchická povaha platí ve většině případech. Ve výjimečných situacích může docházet k uspokojování vyšších potřeb i tehdy, nejsou-li uspokojeny potřeby nižší. [12]

3.3. Herzbergova teorie motivačních potřeb

Tuto teorii vyvinul Frederick Herzberg, americký klinický psycholog a profesor managementu. Herzbergova hygienicko-motivační teorie je zaměřena na pracovní motivaci. Podle Herzberga má člověk dvě sady potřeb: hygienické faktory (nižší úroveň – podobné jako u zvířat potřebuje člověk zabránit bolesti a deprivaci) a růstové faktory (vyšší úroveň – potřeby lidské bytosti k psychologickému růstu). [19]

Hygienické faktory (tzv. „frustrátory“) vychází z pracovního prostředí. Samy o sobě nepodporují spokojenost s prací (motivaci), ale jejich nedostatečnost způsobuje nespokojenost (demotivaci). Slouží tedy především k prevenci nespokojenosti. Tyto faktory je třeba neustále posilovat. Jedná se v podstatě o vnější faktory motivace. Patří mezi ně:

- politika organizace a vedení,
- kontrola a dozor,
- plat,
- mezilidské a pracovní vztahy,
- pracovní podmínky. [19]

Růstové faktory (tzv. „motivátory“) se vztahují k tomu, co člověk v práci dělá. Jedná se o vnitřní faktory motivace určující vztah člověka k práci. Růstové faktory přispívají k pracovní spokojenosti, mohou motivovat k lepšímu výkonu. Mezi tyto faktory se řadí:

- úspěch,
- uznání,
- uspokojení z práce,
- odpovědnost,
- pokrok a růst. [19]

Tyto faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci. Důležitá je nejen jejich přítomnost, ale také jejich kvalita. [19]

3.4. Vnitřní a vnější motivace

Motivace je vnitřní nebo vnější síla, která vede jednotlivce k uskutečňování osobních nebo organizačních cílů. Vnitřní motivace (např. radost z práce, rozvoj dovedností, uspokojení z výkonu, potřeba seberealizace apod.) vychází ze samotného jedince, naopak motivace vnější (např. potřeba peněz, snaha po jistotě, snaha po uplatnění apod.) je podmíněna vnějšími zdroji, podněty z okolí. [12][13][14]

Vnější motivace je výborným nástrojem ke zvýšení úrovně připravenosti pracovníků, avšak sama nestačí k dlouhodobému udržení změny chování. Je klíčová k nastartování celého procesu, k vytvoření návyků. Při vnější motivaci je zaměstnanec nucen jednat, aby se vyhnul trestu nebo získal odměnu. Odměny se navíc stále častěji považují za práva, která lze očekávat, spíše než za pobídky k větší spokojenosti a úspěchu. Dlouhodobých výsledků je dosaženo tehdy, přejde-li vnější motivace v motivaci vnitřní. [18][19]

3.5. Využití poznatků o motivaci v bezpečnosti

Poznatky z kapitoly motivace lze využít v bezpečnosti. Důležité je uvědomit si, že identifikovat potřeby zaměstnanců je úkolem nadřízených. K zaměstnancům je nutné přistupovat individuálně a používat vhodné prostředky motivace. Pokud jsou uspokojeny nižší potřeby (mzda, zajištění bezpečnosti, přijatelné pracovní podmínky apod.) mohou být uspokojeny potřeby vyšší.

Nejsilnějšími prvky motivace je seberealizace, uznání a ocenění (patří mezi potřeby růstu a růstové faktory). Je potřeba ocenit dodržování bezpečnostních pravidel, bezpečné chování, vznesené připomínky a návrhy ke zlepšení BOZP. Je nutné podporovat potřebu seberealizace. Proto je důležité zapojit zaměstnance do navrhování opatření a hledání způsobů zlepšení pracovních postupů, aby byly efektivní a zároveň co nejvíce bezpečné. Uznání, seberealizace a odpovědnost vedou k trvalé motivaci a zvýšení výkonu v oblasti BOZP.

4. Angažovanost pracovníků

V současnosti je v literatuře stále častěji skloňován pojem angažovanost pracovníků. Angažovanost nabourává klasické postupy motivace – metodu cukru a biče. Vychází z vnitřního přesvědčení a je stálá. Angažovanost úzce souvisí s vnitřní motivací. Je o osobním závazku, nadšení a loajalitě k organizaci, nadřízeným, kolegům a k práci. Angažovaný zaměstnanec se ke své organizaci chová jako by mu patřila. Mezi faktory související s vyšší

úrovni angažovanosti patří např. zvýšená produktivita, vyšší kvalita práce, nižší fluktuace zaměstnanců, vyšší uspokojení zaměstnanců apod. [18]

Příklad faktorů navozující angažovanost:

- jasné plány a cíle;
- volnost při určování postupů vedoucích k cíli;
- zaměstnanec je patřičně vybaven pro svoji práci;
- respekt k nadřízenému, zaměstnavateli, organizaci, jednání se zaměstnancem s respektem;
- respektování názorů zaměstnance;
- důvěra mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, podpora zaměstnanců;
- respekt mezi spolupracovníky, členy týmu;
- zaměstnanec si je vědom, že to, co při práci dělá má smysl apod. [18]

Zaměstnanci do organizace nastupují připravení se angažovat. Chování a rozhodování manažerů, nadřízených pracovníků, může angažovanost zaměstnanců negativně ovlivnit. Špatný přístup často způsobuje úplnou ztrátu angažovanosti. [18]

Faktory způsobující neangažovanost:

- stanovování nerealistických očekávání;
- zbytečně komplikované postupy;
- nedostatečná zpětná vazba a podpora zaměstnanců;
- vedoucí, manažeři nerespektují své zaměstnance;
- nadřízení dostatečně neoceňují zaměstnance a nerespektují jejich názory;
- podceňování a znevažování ze strany manažerů, vedoucích;
- zaměstnanci dělají práci, ve které nevidí smysl;
- nedostatek základní slušnosti – děkuji, dobrý den, ahoj, ... [18]

4.1. Rozdíl mezi angažovaností a klasickou (vnější) motivací

Motivace a angažovanost jsou si velmi podobné – ovlivňují chování lidí, ale nejsou totožné. Angažovanost vychází z vnitřního smyslu pro závazek, loajalitu a hrdost. Nepodléhá vnějším vlivům a je téměř neměnná, vede ke stabilnímu výkonu. Naopak motivace záleží na mnoha faktorech, snadno podléhá vnějším vlivům a bývá časově omezená. Vysoce angažovaní pracovníci zůstávají motivovaní i tehdy, jsou-li vystaveni okolním faktorům (např. nedostatek

financí, neúspěchy apod.). Zaměstnanci s nízkou úrovní angažovanosti, jsou motivováni pouze za příznivých podmínek. Snaží se udělat svoji práci co nejrychleji, těší se na svůj vlastní profit. Angažovaný zaměstnanec se naproti tomu snaží úkol provést co nejlépe, protože se snaží naplnit poslání organizace. Má zvýšené emoční a intelektuální spojení s organizací a spolupracovníky, což zvyšuje jeho úsilí. [18]

Čím více je zaměstnanec angažovaný, tím více se v otázkách bezpečnosti zapojuje. V následující kapitole bude blíže popsán nástroj pro zvýšení vnitřní motivace či angažovanosti zaměstnanců. Je návodem, jak efektivně zapojit zaměstnance. [18]

4.2. Vztah mezi angažovaností a bezpečností

Neangažovanost zaměstnanců může vést k nebezpečnému chování na pracovišti. Pokud nejsou pracovníci oddaní zavedeným systémům řízení bezpečnosti, příliš se nezajímají o svůj výkon a budoucnost společnosti. To může negativně ovlivnit každodenní provoz, brzdí růst společnosti a ohrožit bezpečnost zaměstnanců. Studie provedené *Queens School of Business* a *Gallup organization* prokázaly, že neangažovaní pracovníci mají o 37 % vyšší absenci, o 40 % více nehod a o 60 % více chyb a závad. Organizace s nízkou úrovní zapojení zaměstnanců zaznamenaly v průběhu času nižší produktivitu, ziskovost, vyšší fluktuaci a pokles akcií. Naopak společnosti s vysoce angažovanými zaměstnanci jsou vyhledávány jinými pracovníky. Angažovaní pracovníci mají méně nehod a jsou ochotni poskytovat vedení zpětnou vazbu a návrhy na zlepšení pracovního prostředí a produktivity. [20]

Zaměstnanci angažovaní do zlepšování BOZP pozitivně ovlivňují své spolupracovníky. Jsou klíčovým prvkem k podpoře inovací a zajištění bezpečného pracoviště. Přispívají k celkovému úspěchu organizace. Vysoce angažovaní pracovníci dávají pozor na sebe navzájem a na nejlepší zájmy společnosti. [20]

4.3. Model RESPECT pro zvyšování angažovanosti

Respekt je základem každého nejen osobního, ale i profesního vztahu. Je nezbytným předpokladem pro angažovanost zaměstnance. Pokud se vytratí respekt, vytratí se i angažovanost. Hledání silných stránek zaměstnanců je nejlepší cestou, jak je povzbudit a vyjádřit respekt. [15][18]

Model RESPECTU je souborem hodnot, které jsou vzorem pro každodenní chování. Zakládá se na jednoduchém principu. Respekt podněcuje člověka k usilovnější práci

a angažovanosti v otázkách cílů organizace. Výzkumy prokázaly, že lidé, kteří se cítí respektováni, podporují organizaci a projevují větší nasazení. Naopak ti, kteří se tak necítí, pracují výhradně pro svůj osobní zisk nebo vykazují minimální zapojení. [18]

Tento model je definován sedmi specifickými faktory (tzv. hnacími silami respektu), které působí na úroveň angažovanosti a zapojení zaměstnanců a na vnímání respektu. [18]

Recognition (Uznání)

Empowerment (Zplnomocnění)

Supportive feedback (Podpůrná zpětná vazba)

Partnering (Partnerství)

Expectations (Očekávání)

Consideration (Zájem)

Trust (Důvěra)

4.3.1. Uznání

Uznání má pozitivní vliv na výkon zaměstnanců. Lidé přirozeně touží po společenském posílení (uznání) za své úsilí. Projevy uznání zvyšují osobní úsilí pracovníků. Benefitem je vyšší pravděpodobnost opakování žádoucího chování. Každé posílení vytváří podmínky pro iniciativu. Jestliže je třeba napravit nežádoucí chování, musí být nové, žádoucí, chování oceněno, projeveno uznání. Základním projevem uznání a ocenění je pochvala. Pravidelná pochvala, odměňování dle výkonů a zaměstnancův pocit uznání je cílem zodpovědného managementu. Pracovníci, kteří se necítí uznávaní ztrácí respekt a přestávají se angažovat. [18]

4.3.2. Zplnomocnění

Zplnomocnění probíhá skrze vytváření příležitostí k učení, podporu samostatnosti a zvýšení odpovědnosti a pravomocí zaměstnanců. Úzce souvisí s poskytováním prostředků, zdrojů informací, školení a nástrojů nezbytných pro jejich úspěch. Důležitá je tedy kompetentnost pracovníků – jsou vhodně proškoleni a mají odpovídající vzdělání, stávají se samostatnějšími. Vytvářením tvůrčího prostředí dává organizace najevo respekt ke svým pracovníkům. Zplnomocnění zaměstnanci jsou povzbuzováni k hledání nových postupů. Cítí se respektováni a angažovaní, zvyšují svou iniciativu. [18]

Nadřazení aktivně komunikují se zaměstnanci. Jejich cílem je dovést své podřízené k úspěchu. U samostatných zaměstnanců se snižuje pravděpodobnost ztráty zájmu a zapojení.

Dalším z benefitů je schopnost zaměstnanců zdokonalovat pracovní postupy. Zapojením pracovníků do rozhodovacích procesů a reagováním na jejich případné obavy vrcholové vedení vytváří společné cíle a motivuje pracovníky k bezpečné práci. [3][18]

4.3.3. Podpůrná zpětná vazba

Podpůrná zpětná vazba, poskytování informací, formuje chování zaměstnanců. Je jedním z nejmocnějších nástrojů manažera. Může jít o pozitivní nebo korektivní (negativní) zpětnou vazbu. Existují dva hlavní typy pozitivní zpětné vazby – souhrnná (poskytuje informace o výkonu, může být poskytována na veřejnosti) a formativní (poskytuje informace o tom, jak výkon zlepšit, měla by být poskytována pouze v soukromí). Zaměstnanec musí vědět, že cílí vždy na jeho úspěch. Nabízení stálé, konstruktivní, povzbuzující a upřímné zpětné vazby je důkazem respektu a nezbytnou pracovní náplní všech nadřízených. Pravidelná podpůrná zpětná vazba napomáhá rozvoji pracovníků. Jestliže zaměstnanci cítí, že si nadřízený všímá jejich výkonů a podporuje je, zvyšuje se jejich angažovanost. [18][21]

Dopad podpůrné zpětné vazby ovlivňují tři faktory – načasování, zaměření a přizpůsobení. Nejúčinnější je zpětná vazba bezprostředně po chování. Musí být načasována tak, aby byla pro osobu, která zpětnou vazbu přijímá užitečná a smysluplná. Měla by být také konkrétní a zaměřená na požadované chování. Zpětnou vazbu je třeba přizpůsobit tak, aby splňovala očekávání osoby, které je poskytována. [21]

4.3.4. Partnerství

Partnerství je vztah spolupráce. Zahrnuje jistou míru autonomie, rovnosti, otevřenosti, vlastního rozumu, pravomoci a vlastnictví. Partnerství se vytváří mezi jednotlivými členy týmu a jejich nadřízeným i napříč jednotlivými úseky organizace (např. vedoucí–zaměstnanec, úsek bezpečnosti–výrobní úsek, bezpečnostní technik–zaměstnanec apod.). To vede k součinnosti těchto úseků – sdílení a kombinování dovedností, informací a zdrojů. Výsledkem je společné dosažení cílů. Partneri se zaměřují na společné úsilí, ne na vlastní prospěch. Vzájemně si poskytují zpětnou vazbu. [18]

4.3.5. Očekávání

Očekávání společnosti musí být jasně formulována a vymezena. Zásadní je srozumitelnost a konkrétnost jednotlivých cílů. Jednoznačnost požadavků předchází zmatkům a zvyšuje pravděpodobnost jejich naplnění. Dále zvyšuje kvalitu, rychlost a výkonnost odvedené práce.

Pokud pracovníci přesně vědí, co se po nich vyžaduje, snáze plní zadané cíle. To vede k uspokojení, pocitu úspěšnosti a angažovanosti. [18]

Aby mohli zaměstnanci plnit očekávání, musí být vybaveni potřebnými znalostmi, nástroji, dovednostmi a dostatkem času k jejich dosažení. Jasně stanovená očekávání zajišťují rovné vstupní podmínky, které napomáhají zaměstnancům k jejich naplnění. Pokud pracovníci při stanovování cílů spolupracují, je pro ně snazší se s nimi ztotožnit. [18]

4.3.6. Zájem

Projev zájmu o zaměstnance je nejjednodušší a nejúčinnější nástroj zvýšení úrovně angažovanosti, úsilí a zapojení. Zájem vyžaduje empatii a pochopení. Je vyjadřován slovy, rozhodnutími a činy a výrazně ovlivňuje respekt. Zájem může zaměstnavatel projevit například tím, že zohledňuje názory zaměstnanců a využívá jejich návrhů. Projevy zájmu podporují loajalitu zaměstnanců. Ta vede ke kvalitě práce a pozitivnímu přístupu ke společnosti. Dalšími projevy mohou být rozhovory se zaměstnanci. [18]

4.3.7. Důvěra

Důvěra je základním předpokladem k fungování vztahů. Vzájemná důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo zaměstnancem a jeho nadřízeným zvyšuje míru angažovanosti. Pocit důvěry zvyšuje respekt k organizaci a nadřízenému, což vede k většímu úsilí a produktivitě. Zaměstnanci sdílí své nápady a informace, pokud věří, že nebudou znevažováni, budou vyslyšeni. Sdílení myšlenek zlepšuje spolupráci. Důvěra pozitivně ovlivňuje fungování týmu, výkonnost, šetří čas a snižuje odpor ke změnám. Poskytování vyšší míry samostatnosti nebo rozhodovacích pravomocí je účinným způsobem projevu důvěry. Důvěra je klíčem k úspěchu. Pokud organizace skutečně věří svým zaměstnancům, oni se jí odvděčí, jak nejlépe mohou. [15][18]

4.3.8. Využití modelu RESPECT v bezpečnosti

Cílem organizace by mělo být vytvoření takového prostředí, kde jsou vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem postaveny na vzájemné důvěře, spolupráci, respektu a společném řešení problémů. Projevení respektu lze dosáhnout uznáním jejich úsilí, předáním odpovědnosti, poskytnutím zpětné vazby, projevením podpory, zájmu a důvěry a jasným formulováním očekávání. Jelikož se bezpečnost dotýká osobně každého, je zcela ideální pro vytváření důvěry a takové atmosféry, která bude podporovat angažovanost všech zaměstnanců.

Zaměstnanci musí mít k dispozici čas, zdroje, prostředky a informace potřebné k dodržování pravidel BOZP a k jejich zapojení. Pravidla BOZP musí být srozumitelná a jednoznačná, aby nedošlo k jejich špatnému výkladu. Zásadní je zpětná vazba, která souvisí s pochvalou, předáním informací a zájmem o zaměstnance. Každý zaměstnanec musí být řádně proškolen a informován o rizicích na jeho pracovišti.

Pravidelná pochvala zaměstnanců za dodržování pravidel BOZP zvyšuje jejich příští úsilí. Pochvala musí proběhnout ihned po chování. Nejúčinnější je osobní pochvala přímo zaměstnanci. Pokud je třeba zaměstnanci něco vytknout, měla by být výtku smysluplná, užitečná a proběhnout v soukromí. Je také důležité zaměstnance zapojit do rozhodování v otázkách bezpečnosti (zvýšení odpovědnosti, samostatnosti a pravomoci). Návrhy ke zlepšení BOZP je třeba náležitě ocenit a odměnit a informovat zaměstnance o jejich realizaci.

Díky těmto krokům se budou zaměstnanci cítit respektováni a budou se angažovat v otázkách BOZP.

5. Principy lidského chování ovlivňující BOZP

Ani ta nejlepší technická opatření nestačí k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti. Příčinou mnoha PÚ a nehod je selhání lidského faktoru. Je-li cílem organizací předcházet těmto úrazům a nehodám, je nutné porozumět lidskému chování – co bylo příčinou nedodržení pracovních postupů zaměstnanci. [22]

Účinné řízení rizik částečně závisí i na chování jednotlivců na všech úrovních v organizaci. Chování je kritickým aspektem všech činností prováděných v každé organizaci. Má značný dopad na zdraví a bezpečnost. Lidské chování je faktorem, který přispívá přibližně k 80 % nehod. Pro efektivní modifikaci chování je důležité pochopit principy chování a toho, co jej ovlivňuje. Změnou chování lze dosáhnout zlepšení v oblasti zdraví a bezpečnosti. Nejúčinnějším nástrojem pro podporu požadovaného (bezpečného) chování je pozitivní posílení. Vliv posílení bude popsán níže. [21]

Nezbytnou podmínkou úspěšné modifikace chování zaměstnanců je závazek managementu. Důležité je uvědomění, že úspěch netkví ve změně zaměstnanců, ale ve změně prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují (atmosféra, přístup vedení). V některých případech může nebezpečné chování a porušení bezpečnostních pravidel vyplývat z důvodu nesrozumitelnosti pracovního postupu, tlaku na pracovišti nebo hlubších systémových chyb. [21][22]

5.1. ABC model chování

Abychom dosáhli zapojení zaměstnanců do oblasti bezpečnosti práce, musíme se zaměřit na jejich chování. Pro pochopení, jak ovlivňovat lidské chování je klíčový model ABC, **A**ntecedents (předchůdci), **B**ehaviour (chování) a **C**onsequences (důsledky). Tento model vysvětluje, že chování je vyvoláváno sérií předchůdců (příčinné události, které předchází chování) a je následováno důsledky (výsledek chování jednotlivce), které ovlivňují (snižují nebo zvyšují) pravděpodobnost toho, že se chování bude opakovat. Z uvedeného vyplývá, že předchůdci jsou nezbytní, nestačí však k tomu, aby se chování projevilo. Osvojení určitého chování vysvětlují důsledky. [21]

Pro usnadnění pochopení chování zaměstnanců a identifikaci jeho příčin slouží analýza ABC. Model i analýza jsou dobře použitelné na podporu chování v oblasti zdraví a bezpečnosti na pracovišti. V následující tabulce je pro pochopení provedena analýza nenošení chráničů sluchu. [21]

Tabulka 1 Příklad ABC analýzy v oblasti bezpečnosti [21]

Předchůdci (A)	Chování (B)	Důsledky (C)
Chrániče sluchu poskytované společností; Požadavek nošení chráničů sluchu v konkrétních oblastech; Informovanost o možném poškození sluchu, pokud nejsou chrániče sluchu používány; Bezpečnostní značení označující oblast, kde je potřeba chráničů sluchu; Hlučné prostředí atd.	Nošení chráničů sluchu v hlučném prostředí	Snížení pravděpodobnosti ztráty sluchu; Eliminace konfliktu s vedením kvůli nenošení chráničů sluchu; Nepohodlí při nošení chráničů sluchu; Problémy s poslechem rádia na pracovišti atd.
Spolupracovníci nenosí chrániče sluchu; Vědomí, že dodržování nošení chráničů není vyžadováno	Nenošení chráničů sluchu v hlučném prostředí	Zhoršení/úplná ztráta sluchu v budoucnosti; Vyhnutí se nepohodlí; Pracovník lépe slyší v hlučném prostředí

Jak je demonstrováno na příkladu uvedeném výše (viz tabulka 1), předchůdci nestačí. Přestože jsou předchůdci nastaveni pro dosažení požadovaného chování, mnoho zaměstnanců v praxi zavedená opatření nedodržuje, protože shledává důsledky nedodržování atraktivnějšími.

Důležitá je korelace předchůdců s důsledky a správné nastavení důsledků pro aktivaci požadovaného chování.

5.2. ABC model chování v bezpečnosti

Mezi **předchůdce** v otázkách bezpečnosti práce se řadí pravidla a postupy, vhodné nástroje a vybavení, informace, značky, znalosti a dovednosti, odborná příprava apod. Působí na počátku a pomáhají vyvolat chování. Jsou nezbytní pro vyvolání chování, přesto nezaručují, že k požadovanému chování dojde. Toto tvrzení je možné uvést na jednoduchém příkladu používání ochrany sluchu, kdy zavedená bezpečnostní pravidla a postupy nezajišťují, že dojde k bezpečnému chování. Nicméně znalosti o nebezpečích, poskytování informací a bezpečnostní značky jsou důležité pro vyvolání a ovlivnění požadovaného bezpečného chování. Aby bylo zajištěno zachování a opakování požadovaného chování, je zapotřebí, aby bylo toto chování spojeno se správnými důsledky. [21]

Důsledky jsou výsledkem chování a ovlivňují pravděpodobnost opakování tohoto chování. Jsou známy tři hlavní typy důsledků:

- pozitivní posílení (zaměstnanec získá něco, co chce – pochvala, ocenění);
- negativní posílení (zaměstnanec se vyhne tomu, co nechce – konflikt s nadřízeným, vytýkáci dopis);
- trest (zaměstnanec získá něco co nechce nebo ztratí něco, co chce – výpověď).

[21]

Pozitivní a negativní posílení zvyšují pravděpodobnost opakování požadovaného chování. Trest naopak tuto pravděpodobnost snižuje. Nejefektivnějším důsledkem posilující bezpečné chování je pozitivní posílení. Je klíčové pro podporu dobrého chování. Využívá při tom diskreční úsilí zaměstnance (zaměstnanec dělá více, než je nezbytné). [21]

Pozitivní posílení je zajišťováno pomocí pozitivní zpětné vazby. Nejsilnějšího účinku je dosaženo, pokud je chování posíleno ihned, bez rozdílů mezi pracovníky a jsou-li si zaměstnanci jisti, že jejich chování vyvolá příslušné důsledky. [21]

5.3. Modifikace chování

K analýze a úpravě jakéhokoliv kritického chování v oblasti zdraví a bezpečnosti lze použít následující proces:

1. určení chování, které má být změněno;
2. ABC analýza chování, zaměření na předchůdce a důsledky;
3. vyhodnocení, zda došlo ke změně chování. [21]

Prvním krokem je identifikace nežádoucího (nebezpečného) chování. Je důležité ujasnit, čeho je třeba dosáhnout. Změna je možná pouze tehdy, mají-li zaměstnanci potřebné podmínky (zdroje, čas, znalosti apod.) pro požadované chování. ABC analýza je důležitá pro identifikaci předchůdců a důsledků chování. Může odhalit, že stávající předchůdci a/nebo důsledky nejsou účinné a je nutné je změnit. Zaměstnanci mohou upozornit na nežádoucí důsledky nebo nefunkční předchůdce. Pokud jsou při identifikaci odhaleny, je třeba je změnit. Posledním krokem procesu je vyhodnocení. [21]

Úskalím používání modifikace ke změně chování je výběr důsledků. To, co někteří považují za posílení, jiní mohou vnímat odlišně. Může se stát, že důsledek nemá zamýšlený dopad. Důležitý je proto přehled o tom, co zaměstnanci vnímají jako posílení. Je třeba individuální přístup a pochopení priorit zaměstnanců. Jak již bylo výše uvedeno, nejsilnější účinek má důsledek následující ihned po chování. Nezbytná je tedy komunikace. „*Žádné zprávy nejsou nikdy dobré zprávy. Žádné zprávy zabíjí přesně to jednání, které chcete znásobit [15].*“ Okamžitá zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších prvků procesu. Na bezpečné chování je třeba reagovat pozitivním důsledkem, a naopak na nebezpečné, negativním důsledkem. Pak bude zvýšena pravděpodobnost změny chování. Nejvyšší účinek má pozitivní posílení dobrého chování, které je poskytnuto ihned po tomto chování. [21]

Při modifikaci je také důležité chování vedení, může silně ovlivňovat chování zaměstnanců. Chování vedení v oblasti bezpečnosti je přímo spojeno s mírou nehod týmů. [21]

Pro bezpečnost je zásadní vytváření podmínek pro vyvolání bezpečného chování (soulad mezi požadavky na práci a schopnostmi zaměstnanců, poskytnutí kvalitního školení, důkladné seznámení zaměstnanců s riziky na jejich pracovišti, zájem vedení apod.) a zejména pak poskytování pozitivní zpětné vazby (nezaměřovat se pouze na kritiku zaměstnanců a nebezpečné chování, ale i na ocenění dodržování pravidel bezpečnosti a bezpečného chování). Vedoucí musí posilovat dobré chování a využívat každé možnosti pro jeho ocenění, a tím vytvářet atmosféru podporující bezpečné chování.

5.4. Vliv kognitivního zkreslení na chování v bezpečnosti

Problematika ovlivňování chování (zejména v oblasti bezpečnosti) je velmi složitá. Kromě modelu chování je třeba mít na paměti existenci kognitivních zkreslení. Jedná se o systematickou chybu v myšlení. Dochází k nim při pokusu mozku zjednodušit zpracování informací. Zkreslení ovlivňují způsob vnímání situací. Mezi kognitivní zkreslení, která nejvíce ovlivňují chování v oblasti bezpečnosti, je možné zařadit např. normalcy bias (přstrosí efekt), risk compensation (kompenzace rizika), bandwagon effect (stádový efekt) a IKEA effect (IKEA efekt). [23]

Přstrosí efekt se projevuje při vzniku nenadálé události (nehoda, neštěstí). Lidé/zaměstnanci si odmítají připustit jejich příchod a možné důsledky. Věří, že co se jim nikdy nestalo, nikdy se jim stát nemůže. Dochází k podcenění rizika kvůli absenci osobních zkušeností či jejich lehkovážnosti. Zaměstnanci podléhají iluzi nezranitelnosti. [23]

Kompenzace rizika je úpravou chování v reakci na riziko. Čím je riziko nižší, tím lidé více riskují. Zaměstnanci mají pocit, že jsou v bezpečí a nemůže se jim nic stát. Dochází k vyvolání falešného pocitu bezpečí. Pokud je zavedeno příliš mnoho zabezpečení, může paradoxně dojít ke zvýšení rizika. [23]

Stádový efekt ovlivňuje chování lidí ve skupině. Jde o bezmyšlenkovité kopírování chování druhých. Pokud například dochází k porušování pravidel bezpečnosti, zaměstnanci se mohou řídit pravidlem „Jiní nedodržují, já nebudu dodržovat také“. Tento efekt ovšem funguje i naopak. Zaměstnanci dodržující zavedená opatření mohou jít příkladem a strhnout k dodržování opatření ostatní zaměstnance. [23]

Posledním ze zmíněných kognitivních zkreslení je **IKEA efekt**. Lidé přikládají mnohem větší hodnotu a váhu věcem, které sami vytvořili nebo se na jejich vytvoření podíleli. Proto je důležité zapojovat zaměstnance do řešení otázek BOZP, především do stanovování opatření. [23]

6. Zapojení zaměstnanců do BOZP

Podpora zdraví na pracovišti je společným úsilím vedení a zaměstnanců. Organizace by měly přispívat k aktivní účasti všech zainteresovaných stran v otázkách bezpečnosti. Je nutné, aby zaměstnanci porozuměli nebezpečím, jímž jsou vystaveni na pracovišti. Jestliže se zaměstnanci aktivně podílejí na identifikaci těchto nebezpečí a plánování jednotlivých opatření, lépe pochopí jejich důležitost a důvody pro zavedení a ztotožní se s výsledkem. Takové ztotožnění posléze

povede k větší ochotě přizpůsobit se a dodržovat zavedená opatření. V případě, že pracovníci dostanou příležitost se aktivně zapojit do utváření bezpečných pracovních systémů, může dojít k výraznému zlepšení zajištění bezpečnosti. [5][10]

Při zapojování zaměstnanců do oblasti BOZP je možné setkat se s překážkami. Mezi ně například patří:

- strach;
- věk/zkušenosti;
- nedostatečné porozumění a povědomí o smyslu BOZP;
- obecné přesvědčení, že správné postupy v oblasti BOZP brání rychlé a efektivní práci. [24]

Výkonnost zaměstnanců a jejich zapojení do oblasti BOZP rovněž závisí na vztahu s managementem. Jedině snaha celé firmy může změnit chování zaměstnanců. Pouze ona může nahradit staré nefunkční systémy novými. Změna je možná pouze shora: vrcholové vedení → management → vedoucí → zaměstnanci. [15]

6.1. Faktory motivující zaměstnance k účasti v BOZP

V dokumentu *Motivation for employees to participate in workplace health promotion* bylo identifikováno několik motivačních faktorů, které ovlivňují účast zaměstnanců v oblasti BOZP:

- viditelný závazek vrcholového vedení a vedoucích pracovníků k podpoře a ochraně zdraví;
- zapojení spolupracovníků a nadřízených;
- přizpůsobení opatření a procesů potřebám zaměstnanců;
- pozitivní zpětná vazba zaměřená na jednotlivce. [25]

Podle tohoto dokumentu firmy k motivaci zaměstnanců využívají materiálních (finanční nebo jiná materiální odměna) nebo sociálních (zaměřené na člověka jako na osobu) stimulů, které pomáhají podporovat účast zaměstnanců. Organizace by si však na používání materiálních stimulů měly dát pozor. Vyvolávají totiž pouze krátkodobou motivaci. Dlouhodobých změn chování je dosaženo vnitřní motivací prostřednictvím sociálních stimulů. [25]

6.2. Zapojení zaměstnanců do jednotlivých oblastí řízení BOZP

Zapojení zaměstnanců musí probíhat ve všech oblastech řízení bezpečnosti – identifikace a analýza rizik, vyhodnocení, stanovování opatření, zapojení při jejich realizaci. Dále by měli být zaměstnanci zapojeni při kontrolách, školení apod. Nejmocnějším nástrojem pro zapojení je mnohokrát zmíněná komunikace. Zapojení zaměstnanců do těchto oblastí zvyšuje úroveň bezpečnosti.

6.2.1. Posouzení rizik, návrh opatření

Aby identifikace a posouzení rizik mělo smysl, je důležité, aby do procesu byli zapojeni zaměstnanci, kteří jsou cenným zdrojem k identifikování a řízení pracovních nebezpečí [10]. Nezbytná je komunikace a konzultace se zaměstnanci, kteří mohou značně přispět svými znalostmi, poznatky a zkušenostmi. Zaměstnanci jsou bráni jako experti daného pracoviště. Mají detailní znalosti pracoviště, a proto mohou odhalit skrytá nebezpečí a zdroje PÚ. Stávají se partnery, posiluje se uznání a možnost seberealizace. Díky tomu také získávají informace o všech rizicích.

Zapojení zaměstnanců do navrhování opatření zaručí efektivní, funkční a bezpečné postupy. Opatření budou navržena tak, aby splňovala jejich potřeby. Zvýší se tak ochota zaměstnanců zavedené postupy a opatření dodržovat.

6.2.2. Školení

Školení dává zaměstnancům příležitost k diskusi. Při školení mohou předkládat návrhy na zlepšení BOZP a připomínky k zavedeným opatřením. Při školeních je důležité poskytovat praktické příklady a diskutovat o nehodách, skoronehodách a PÚ, jejich příčinách a o způsobech, jak by se jim dalo zabránit. Interaktivní formy školení, kde jsou zaměstnanci zapojeni do jeho průběhu (navrhují opatření, informují se navzájem o rizicích, vysvětlují spolupracovníkům bezpečné postupy a další) poskytují zaměstnancům prostor pro aktivní účast. Tato školení zvyšují efektivitu zapamatování si a přijetí předaných informací.

6.2.3. Kontroly

Pravidelné bezpečnostní kontroly umožňují identifikovat slabá místa. Zkušenosti zaměstnanců na pracovišti jsou během kontrol neocenitelné. Mohou díky nim upozorňovat na rizika, která by vedení/bezpečnostním technikům mohla uniknout, a pomáhají zavádět realistická řešení. [27]

Vedení by během kontrol mělo diskutovat a ptát se svých zaměstnanců. Kontroly dávají zaměstnancům příležitost podávat návrhy, připomínky a sdělovat své nápady přímo u zdroje nedostatků a možnost názorné ukázky. Pokud je při kontrole odhaleno nedodržování bezpečnostních předpisů je důležité zaměstnance nejen informovat o nebezpečí plynoucí z jeho chování, ale také zjistit, co je důvodem nedodržení předpisů. Provedení rozhovoru se zaměstnancem může odhalit nedostatky bezpečnostních předpisů a pravidel a překážky, bránící zaměstnanci v jejich dodržení. Jeho výsledkem také může být, že si zaměstnanec znovu uvědomí nebezpečí, bude pracovat bezpečně a nebude sám sebe ani své spolupracovníky dostávat do nebezpečných situací [28].

Kontroly mohou rovněž sloužit pro posilování bezpečného chování. Osoba nebo skupina osob provádějící kontrolu nesmí zapomínat na oceňování dodržování bezpečnostních pravidel a postupů a tím posilovat bezpečné chování zaměstnanců. „*Při správném jednání totiž pracovník funguje jako vzor a pomáhá tak přesvědčit kolegy, aby také dodržovali bezpečnostní pravidla* [28].“

6.2.4. Vyšetřování nehod

Vyšetřování každé nehody nebo skoronehody pomáhá společnosti určit kořenové příčiny incidentů. Zaměstnanci poskytují důležité praktické znalosti a vzhled do vyšetřování incidentů a závěrečné zprávě dodávají důvěryhodnost. Zaměstnanci mohou poukazovat na skryté příčiny úrazů. Projednávání nehod se zaměstnanci může významně přispět při vytváření opatření k zabránění dalších incidentů.

7. Kordárna Plus a. s.

Kordárna Plus a.s. (dále jen Kordárna) je výrobním závodem se 70letou tradicí. Sídli ve Velké nad Veličkou v Jihomoravském kraji. Patří k největším výrobcům technických tkanin v Evropě. Vyrábí kordové tkaniny (dále se využívají jako textilní výztuž pneumatik, zemědělské techniky, hadic a jiných gumárenských produktů) a séglové tkaniny (využívají se při výrobě dopravníkových pásů). Tkaniny dodává do zemí Evropy, Severní Ameriky, Jižní Ameriky a Asie. Zaměstnává přes 500 (v ČR) zaměstnanců. [29]

Ve společnosti jsou zavedeny dva integrované systémy managementu. Jedním z nich je systém kvality a řízení ochrany životního prostředí (dále jen ISM). ISM je aplikován dle požadavků norem ČSN EN ISO 9 001 a ČSN EN ISO 14 001. Druhým je systém managementu hospodaření s energií a řízení s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále jen EHS). EHS je aplikován dle norem ČSN EN ISO 50 001 a ČSN ISO 45 001. [30][31]

Vlastníkem společnosti je od listopadu roku 2019 Indorama Ventures Public Company Limited (dále jen IVL). IVL je světová chemická společnost se sídlem v Bangkoku v Thajsku. Kordárna je nyní součástí Mobility Group, skupiny závodů, zaměřené na výrobu technické příze a textilií pro automobilový průmysl, pneumatiky a průmyslová odvětví. Novým vlastníkem klade vyšší požadavky na bezpečnost. [29][32]

7.1. Vybrané kapitoly z manuálu pro správu a řízení společnosti

IVL vytvořila Manuál pro správu a řízení společnosti platný pro všechny své závody. Primárně se skládá z vizí, misí a hodnot společnosti. Dále popisuje zásady, politiky a kodex chování. Dobrá správa a řízení společnosti podle IVL pomáhá vedení společnosti být zodpovědným vedením, správně řídit a vést společnost a také podporovat své zaměstnance, čímž umožní společnosti IVL optimálně fungovat. BOZP a zájem o zaměstnance jsou v manuálu skloňovány hned několikrát. [33]

7.1.1. Naši lidé nás posouvají dál

V manuálu IVL prohlašuje, že největší hodnotou jsou zaměstnanci. Ve společnosti je respektován každý hlas, lidé se na sebe mohou navzájem spolehnout. Zaměstnanci jsou důležití pro růst, ziskovost a udržitelnost společnosti. IVL poskytuje všem svým zaměstnancům podpůrné pracoviště s důrazem na zdraví a bezpečnost. Ke všem zaměstnancům se chová s respektem a věří, že spravedlivé odměňování motivuje zaměstnance k tomu, aby přispívali

k dlouhodobému úspěchu společnosti. Cílem je rozvíjet dovednosti, znalosti a týmový potenciál tím, že je poskytováno rozmanité pracovní prostředí, které přitahuje a udržuje vysoce výkonné zaměstnance. Společnost všem poskytuje rovné příležitosti. [33]

Manuál obsahuje kodex chování. Ten poskytuje konkrétní pokyny pro správné rozhodování a má doplňovat školení a pracovní zkušenosti s cílem zajistit, aby si byli zaměstnanci IVL plně vědomi plnění svých povinností a své zodpovědnosti. Kodex se vztahuje na pracovníky po celém světě. Důležitou kapitolou kodexu chování jsou hodnoty na pracovišti. Mezi ně spadá např. politika lidských práv. Politice lidských práv náleží např. podpora etického chování a předcházení porušování lidských práv, respekt, čestné a spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci, poskytování nezbytného odborného vedení a školení apod. [33]

7.1.2. Politika ochrany zdraví a bezpečnosti

Mezi hodnoty na pracovišti patří i politika ochrany zdraví a bezpečnosti. Zajistit ve společnosti odpovídající standardy pro ochranu zdraví a bezpečnost je zásadou společnosti. IVL věří, že všem úrazům a nemocem spojeným s prací ve společnosti lze a musí být zabráněno. Společnost přijímá preventivní opatření k ochraně zdraví a bezpečnosti všech pracovníků IVL nebo třetích stran před vlivy svých obchodních aktivit a aktivně pracuje na dosažení cíle s nulovými nehodami a zraněními. Zdraví, bezpečnost a hygiena musí být začleněny do všech procesů podnikového řízení. Všichni zaměstnanci jsou odpovědní za provozování bezpečného a hygienického pracoviště, věnování přiměřené péče o sebe i o druhé a nezasahování do prostředků, které mají zajistit ochranu jejich zdraví a bezpečnosti. Společnost IVL musí vždy dodržovat příslušné zdravotní a bezpečnostní zákony a předpisy v zemích, kde působí. [33]

Aby bylo zajištěno řádné plnění zásad a standardů pro ochranu zdraví a bezpečnosti ve všech závodech, musí vedoucí závodu zajistit, aby měli všichni zaměstnanci přístup k zásadám pro ochranu zdraví a bezpečnosti, a to tak, aby byl každý zaměstnanec seznámen s politikou a věděl, kde ji najít. Zaměstnancům bude poskytnuto školení o zásadách ochrany zdraví a bezpečnosti a souvisejících místních postupech a předpisech, aby se silná kultura zdraví a bezpečnosti začlenila a stala se součástí firemní DNA. [33]

Všechny závody určí na každém pracovišti jednu osobu, která bude inspektorem BOZP. Hodnocení rizik bude pravidelně prováděno příslušnými závody. Výsledky posouzení rizik pomohou při úpravě jejich bezpečnostních postupů s cílem zajistit přiměřenou úroveň ochrany zdraví a bezpečnosti. [33]

Společnost přijme příslušná opatření, která povolují zákony, proti kterýmukoli zaměstnanci společnosti IVL, který by ignoroval nebo úmyslně porušil tuto politiku, místní zdravotní a bezpečnostní postupy a/nebo příslušné zákony a předpisy. [33]

7.2. Současný stav v oblasti BOZP v podniku

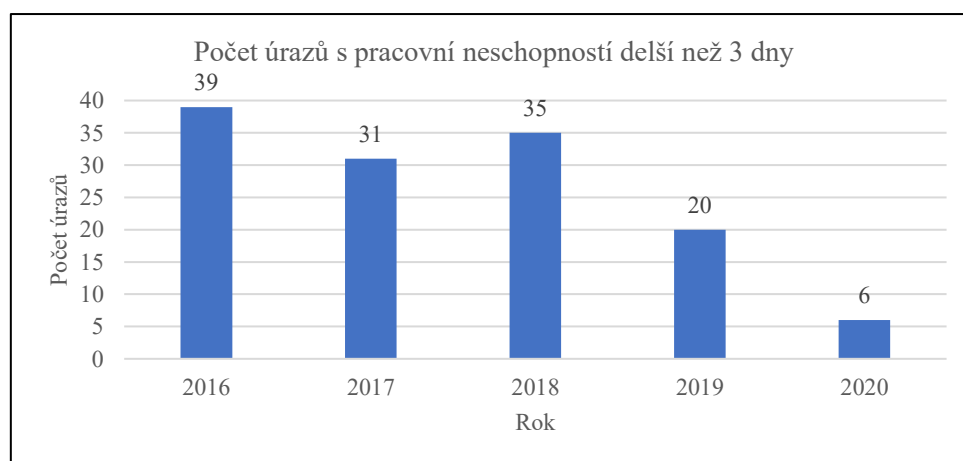
Mezi nejdůležitější cíle organizace v oblasti BOZP patří „Hlášení nebezpečných situací a skoronehod pro docílení snížení úrazovosti“ a „Obměna technických zařízení pro zvýšení úrovně hygieny práce (výměna zdrojů světla, modernizace vzduchotechniky a další)“. Zapojení zaměstnanců do posouzení rizik probíhá skrze připomínky během týmových schůzek, školení BOZP, vyšetřování nehod/skoronehod nebo individuálních návrhů na zlepšení. V roce 2020 společnost získala certifikaci ISO 45001. V únoru 2021 úspěšně proběhl dozorový audit k této normě.

7.2.1. Hlášení skoronehod

Na začátku roku 2021 byl zaveden nový systém hlášení skoronehod. Hlášení probíhá pomocí papírových formulářů, kde zaměstnanec uvede své pracovní číslo. Formuláře se odevzdávají do boxu nebo technikovi BOZP. Nahlášením skoronehody se zaměstnanci automaticky zapojují do slosování o finanční odměnu, které je na konci každého čtvrtletí.

7.2.2. Úrazovost

Prioritou IVL je pomocí organizačních a technických opatření dosáhnout nulové úrazovosti. Za rok 2020 bylo v posuzované společnosti evidováno celkem 6 úrazů s pracovní neschopností delší než 3 dny. Přehled úrazovosti za posledních pět let znázorňuje graf 1.



Graf 1 Přehled úrazovosti [34]

7.2.3. Komunikace

V podniku jsou rozmístěny TV obrazovky sloužící jako elektronické nástěnky, na kterých jsou umístěny aktuální a důležité informace. Tyto informace běží na nástěnkách ve smyčce. Dále jsou k předání informací používány klasické nástěnky. „Horké“ informace jsou předávány telefonicky nebo rozesílány e-mailem mistrům.

Každý měsíc probíhají týmové schůzky pod vedením mistrů nebo vedoucích, v jejichž programu je mimo jiné zařazena bezpečnost. Týmové schůzky slouží pro předání informací a diskusi se zaměstnanci. Zaměstnanci své připomínky ohledně BOZP mohou sdělovat odborům, přímo technikovi BOZP nebo na personálním oddělení. Tito sdělí připomínky svému nadřízenému, který je dále projednává na poradě vedení. Každé čtvrtletí vychází podnikový časopis Káčko, ve kterém jsou shrnuty nejdůležitější informace (včetně BOZP) a plány na další čtvrtletí.

7.2.4. Školení

V podniku je každoročně aktualizován „plán vzdělávání“, který obsahuje všechna zákonná školení a školení pro další rozvoj zaměstnanců. Školení BOZP probíhá po jednotlivých směnách (zaměstnanci pracující na stejném středisku).

Dvakrát ročně je pořádáno doplňkové zážitkové školení první pomoci specializovanou firmou. Součástí školení první pomoci jsou praktické nácviky. V současné době to však není možné z důvodu pandemie COVID-19.

7.2.5. Kontroly

Pravidelné (každodenní) kontroly dodržování pravidel BOZP provádí mistři a vedoucí středisek a namátkové technik BOZP (OZO v prevenci rizik). Ve výrobním podniku dále probíhají měsíční audity výrobních středisek. Výstupy těchto auditů jsou zaznamenávány do „akčního plánu“ (dále jen plán), kde jsou stanoveny podle závažnosti zjištěných nedostatků termíny jejich odstranění. V tomto plánu jsou určeny odpovědné osoby, které musí nedostatky a/nebo závady ve stanoveném termínu odstranit. Pro zvýšení úrovně BOZP přizvala společnost externího poradce pro oblast BOZP a PO. Účastní se měsíčních auditů výrobních středisek.

7.3. Dotazníkové šetření

Vzhledem k cíli bakalářské práce (posouzení stávajícího zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP ve výrobním podniku a návrh nových nástrojů pro jeho zvýšení) bylo potřeba získat vstupní informace o současném stavu zapojení zaměstnanců. Proto bylo uskutečněno dotazníkové šetření. Jeho prvním krokem byl výběr typu dotazníkového šetření.

Základem při výběru typu dotazníkového šetření bylo definování cílů průzkumu. Účelem šetření byla analýza míry zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP, nalezení způsobů zvýšení aktivního zapojení a návrh nových nástrojů. Pro vysokou míru anonymity, nízkou časovou náročnost a aktuální epidemickou situaci (nízká míra kontaktu) byla zvolena forma dotazníku.

7.3.1. Likertova škála

Likertova škála je jedním z nejzákladnějších psychometrických nástrojů společenského výzkumu. Byla vyvinuta americkým psychologem Rensisem Likertem v roce 1932. Jedná se o úzkou škálu vynucené volby v dotazníku popisující sérii odpovědí, které přechází z jednoho extrému do druhého. Umožňuje respondentům vybrat z lineární řady odpovědí. Slouží k sebehodnocení, do jaké míry respondent s daným tvrzením souhlasí nebo naopak nesouhlasí.

Účelem výzkumu je porozumět názorům účastníků. Může se jednat o symetrickou (neutrální střed mezi dvěma extrémy, stupnice nabízí stejné množství odpovědí na jedné i na druhé straně) nebo asymetrickou stupnici (stupnice nabízí více/méně odpovědí na jedné straně ve srovnání s druhou stranou). Nejčastějšími typy jsou sedmibodová a pětibodová stupnice. Škála s větším počtem odpovědí může být sice spolehlivější, ale způsobuje tendenci nevybírat odpovědi na obou stranách stupnice. [35]

7.3.2. Tvorba dotazníku

Dotazník se zaměřoval na oblasti BOZP, důležité pro zapojení zaměstnanců. Cílem bylo zjistit, jestli se zapojují a co jim v zapojení/angažovanosti brání. Výsledný dotazník (viz příloha 1) měl formu tabulky a obsahoval celkem dvacet dva otázek. Pro zaměstnance byl dotazník rozdělen do třech částí.

Nezařazené (personální) otázky

1. Jak dlouho jsem zaměstnaný u společnosti Kordárna Plus a. s.?
2. Jaké je moje pracovní zařazení?

Pravidla BOZP, poskytování informací a školení

3. Vedoucí/nadřízený si všímají dodržování pravidel BOZP.
4. Vedoucí/nadřízený ocení dodržování pravidel BOZP.
5. Mám k dispozici všechno potřebné k dodržení pravidel BOZP.
6. Během školení BOZP mám možnost se zapojit (*např. předkládat návrhy, připomínky, pokládat dotazy apod.*).
7. Školení BOZP je zaměřené na mou práci.
8. Školení BOZP mi přijde zajímavé.
9. Předané informace o BOZP jsou pro mě jasné.
10. Co bych při školení nejvíce ocenil/a?

Zapojení a nehody

11. Jsem zapojován/a do plánování bezpečnostních opatření na pracovišti.
12. Mé návrhy ke zlepšení BOZP jsou realizovány.
13. Dozvídám se o realizaci mých návrhů (*návrhů kolegů*).
14. Pokud jste odpověděli na předchozí otázku záporně, proč tomu tak je?
15. Vedoucí/nadřízený ocení mé nápady ke zlepšení BOZP.
16. Odbory mi pomáhají v oblasti BOZP (*např. předávají připomínky vedení společnosti apod.*).
17. Pokud jste odpověděli na předchozí otázku záporně, proč si myslíte že tomu tak je?
18. Co by mě motivovalo k aktivnímu zapojení do BOZP?
19. Vedení nás informuje o nehodách a přijatých opatřeních.
20. Nemám obavu hlásit skoronehody a nebezpečné situace.
21. Myslím si, že hlášení skoronehod a nebezpečných situací má smysl.
22. Pokud jste odpověděli na předchozí otázku záporně, proč si myslíte, že tomu tak je?

Jednalo se o semistrukturovaný dotazník. Obsahoval uzavřené a doplňující otevřené otázky. Na uzavřené otázky zaměstnanci odpovídali formou Likertovy škály. Byla zvolena čtyřstupňová Likertova škála. Dotazník nedovoloval neutrální odpověď. Neutrální odpověď byla vyloučena proto, aby se musel respondent vždy přiklonit na jednu ze stran (souhlasu, nesouhlasu). Tím se zajistilo přečtení a vědomé zodpovězení otázky. Rovněž se zamezilo úmyslnému vyplnění pouze výběrem neutrálních odpovědí. Součástí dotazníku byly pokyny, ve kterých byli zaměstnanci požádáni o vyplnění. Dále obsahovaly informace o postupu vyplnění a odevzdání, byl představen autor a účel dotazníku.

Zaměstnanci byli o dotazníkovém šetření informováni formou elektronických nástěnek. Mistrům jednotlivých směn byly emailem rozeslány dotazníkové formuláře k vytištění a informace o probíhajícím dotazníkovém šetření, ve kterých byli požádáni o předání dotazníků svým podřízeným. Dále byl dotazník k dispozici v tištěné formě k vyzvednutí u jídelny nebo přímo u technika BOZP. Box pro odevzdání byl umístěn na nejfrekventovanějším místě výrobního podniku (u jídelny/kantýny) společně s vytištěnými formuláři.

7.3.3. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

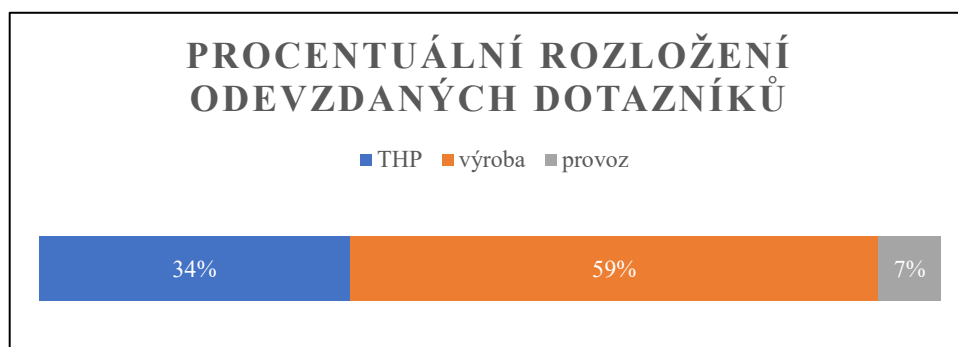
V průběhu šetření vyplnilo dotazník pouze 31 respondentů. Dva z nich odevzdali neplatný dotazník (dotazník byl znehodnocen – odevzdán přeškrtný). Příklad vyplněného platného dotazníku viz příloha 2.

Zaměstnanci byli rozděleni podle pracovního zařazení do třech skupin (THP², výroba, provoz). Počet odevzdaných dotazníků podle pracovního zařazení je znázorněn v tabulce 2. Procentuálně byly dotazníky vyplněny následovně: THP 34 %, výroba 59 %, provoz 7 % (viz graf 2). Celková návratnost byla přibližně 6 %, jak je znázorněno na grafu 3. Průměr doby trvání pracovního poměru zaměstnanců v době vyplnění dotazníku byl 18 let.

Tabulka 2 Rozložení odevzdaných platných dotazníků podle pracovního zařazení [vlastní zdroj]

pracovní zařazení	THP	výroba	provoz
počet účastníků dotazníkového šetření	10	17	2
procento z odevzdaných platných dotazníků	34 %	59 %	7 %

² Technicko-hospodářský pracovník (administrativní pracovníci)



Graf 2 Procentuální rozložení odevzdaných platných dotazníků podle pracovního zařazení [vlastní zdroj]



Graf 3 Znárodnění návratnosti dotazníku v procentech [vlastní zdroj]

V následujících tabulkách a grafech je uvedený přehled odpovědí na uzavřené otázky. Respondenti odpovídali podle Likertovy škály z možností – souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím. Množství zvolených odpovědí je vztažené k celkovému počtu vyplněných dotazníků. Pro vyhodnocení byly otázky rozděleny do těchto částí:

- ostatní (pracovní zařazení, doba trvání pracovního poměru),
- dodržování předpisů,
- školení,
- hlášení nehod a incidentů,
- zapojení.

Vzor vyplněného dotazníku viz příloha 2.

Tabulka 3 Přehled odpovědí – Dodržování předpisů [vlastní zdroj]

Dodržování předpisů	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Vedoucí/nadřízený si všímají dodržování pravidel BOZP.	41,38 %	37,93 %	10,34 %	10,34 %
Vedoucí/nadřízený ocení dodržování pravidel BOZP.	31,03 %	37,93 %	27,59 %	3,45 %
Mám k dispozici všechno potřebné k dodržení pravidel BOZP.	44,83 %	34,48 %	20,69 %	0,00 %

Tabulka 4 Přehled odpovědí – Školení [vlastní zdroj]

Školení	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Během školení BOZP mám možnost se zapojit (např. předkládat návrhy, připomínky, pokládat dotazy apod.).	65,52 %	27,59 %	6,90 %	0,00 %
Školení BOZP je zaměřené na mou práci.	58,62 %	20,69 %	20,69 %	0,00 %
Školení BOZP mi přijde zajímavé.	24,14 %	55,17 %	20,69 %	0,00 %
Předané informace o BOZP jsou pro mě jasné.	68,97 %	31,03 %	0,00 %	0,00 %

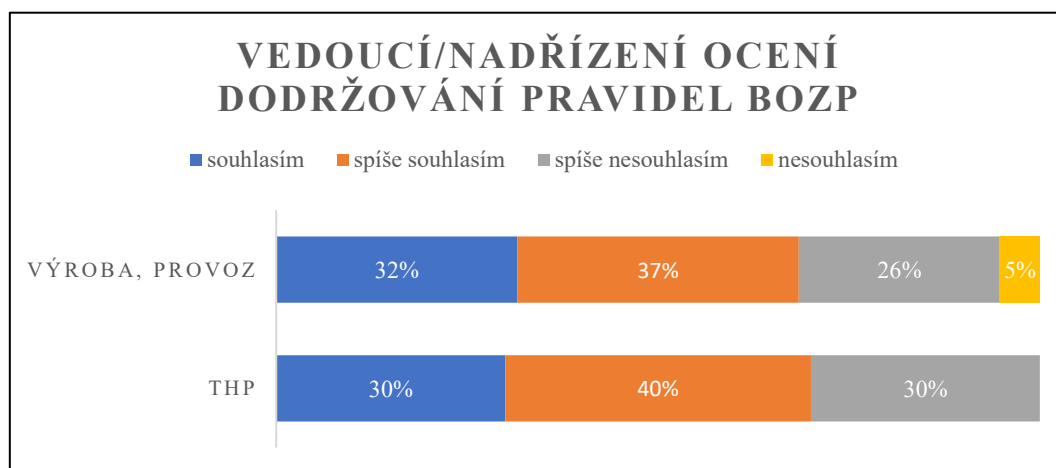
Tabulka 5 Přehled odpovědí – Hlášení nehod a incidentů [vlastní zdroj]

Hlášení nehod a incidentů	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Vedení nás informuje o nehodách a přijatých opatřeních.	55,17 %	20,69 %	13,79 %	10,34 %
Nemám obavu hlásit skoronehody a nebezpečné situace.	51,72 %	41,38 %	0,00 %	6,90 %
Myslím si, že hlášení skoronehod a nebezpečných situací má smysl.	55,17 %	34,48 %	6,90 %	3,45 %

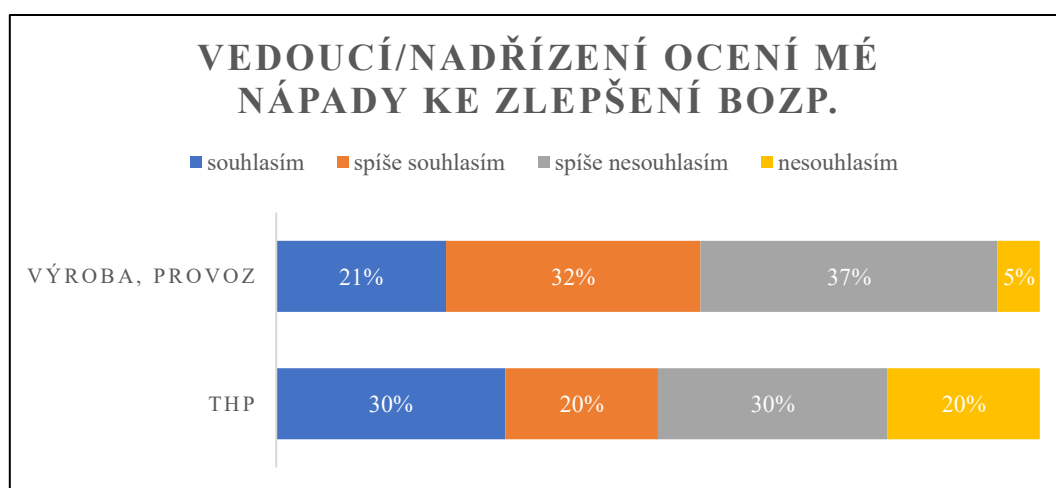
Tabulka 6 Přehled odpovědí – Zapojení [vlastní zdroj]

Zapojení	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Jsem zapojován/a do plánování bezpečnostních opatření na pracovišti.	27,59 %	34,48 %	20,69 %	17,24 %
Mé návrhy ke zlepšení BOZP jsou realizovány.	20,69 %	31,03 %	31,03 %	17,24 %
Dozvídám se o realizaci mých návrhů (návrhů kolegů).	31,03 %	41,38 %	6,90 %	17,24 %
Vedoucí/nadřízený ocení mé nápady ke zlepšení BOZP.	24,14 %	27,59 %	34,48 %	10,34 %
Odbory mi pomáhají v oblasti BOZP (např. předávají připomínky vedení společnosti apod.).	24,14 %	13,79 %	27,59 %	31,03 %

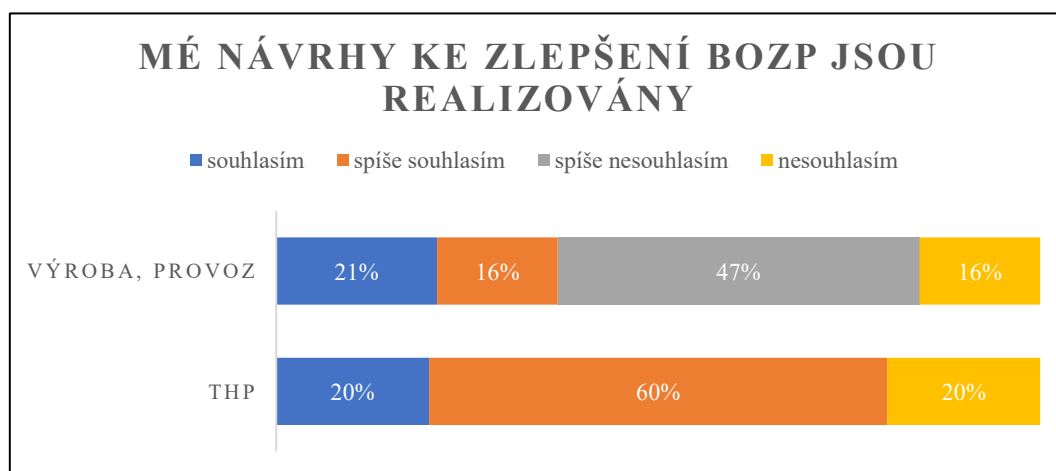
Grafický přehled vybraných dotazníkových otázek



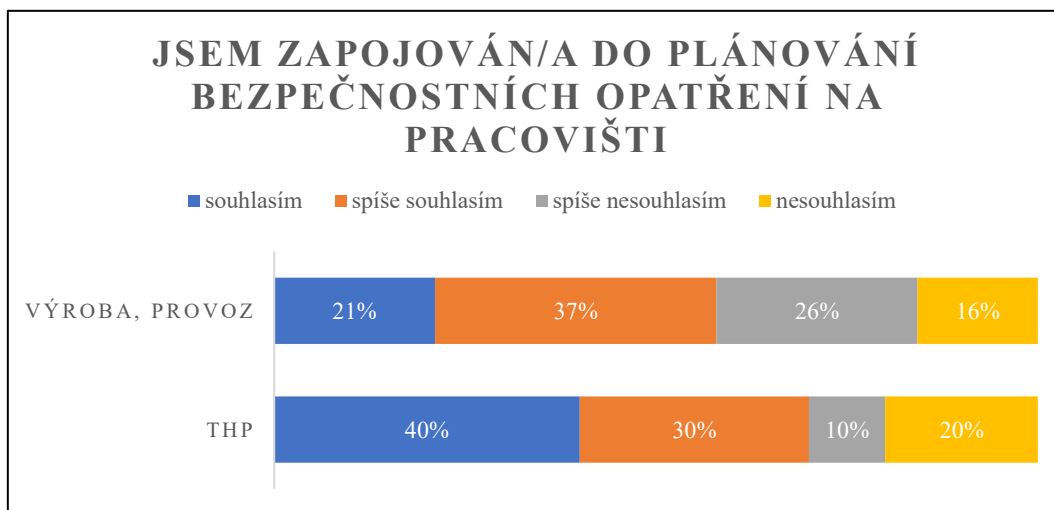
Graf 4 Přehled odpovědí – Dodržování pravidel BOZP [vlastní zdroj]



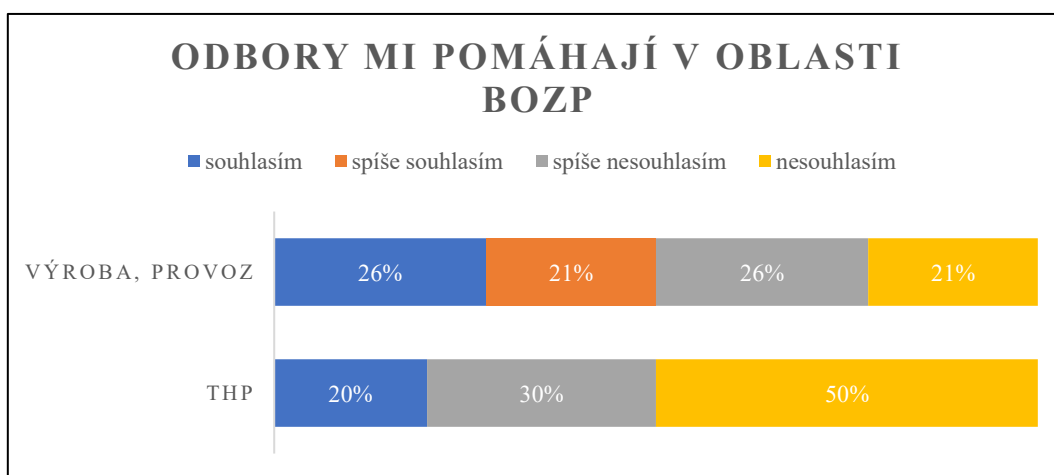
Graf 5 Přehled odpovědí – Ocenění nápady ke zlepšení BOZP [vlastní zdroj]



Graf 6 Přehled odpovědí – Realizace návrhů ke zlepšení BOZP [vlastní zdroj]



Graf 8 Přehled odpovědí – Zapojení do plánování bezpečnostních opatření na pracovišti [vlastní zdroj]



Graf 7 Přehled odpovědí – Odbory mi pomáhají v oblasti BOZP [vlastní zdroj]

Vzhledem k nízké návratnosti nejsou výsledky příliš relevantní. Nízká návratnost může poukazovat na mezery v angažovanosti nebo být ovlivněna pandemií COVID-19. I přesto bylo provedeno vyhodnocení odevzdaných dotazníků.

I přes nařízenou práci z domova byla návratnost dotazníků zaměstnanců THP větší v porovnání s návratností dotazníků zaměstnanců provozu a výroby. Návratnost dotazníků v poměru k celkovému počtu zaměstnanců:

- THP – 11 %
- výroba – 5 %
- provoz – 2 %

Nejhorší výsledky byly zaznamenány v části „Zapojení“. Z vyplněných dotazníků vyplývá, že nejslabšími prvky zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP jsou odborové organizace a projev zájmu managementu. Naopak mezi silné stránky v oblasti zapojování zaměstnanců do BOZP patří předávání informací a školení zaměstnanců v oblasti BOZP, informování o nehodách, PÚ a přijatých opatřeních, systém hlášení skoronehod a poskytování prostředků potřebných pro dodržování pravidel BOZP.

Rozdíl v rozložení výše znázorněných odpovědí může být způsoben odlišným přístupem nadřízených pracovníků a zvýšenou mírou rizika na pracovištích zaměstnanců výroby a provozu. Z dotazníků vyplývá, že návrhy zaměstnanců výroby a provozu nejsou realizovány, na druhé straně si jeden z mistrů stěžoval, že podaných návrhů je velmi málo. Pro zjištění důvodů, by bylo nutné provést důkladnější zkoumání pomocí jiných nástrojů např. focus groups apod., což je nad rámec této práce.

Otevřené otázky

Doplňující otevřené otázky účastníci průzkumu spíše nevyplňovali. Zaměstnanci výroby a provozu by při školení nejvíce ocenili, aby bylo zaměřené na jejich práci a bylo spojeno s názornými a konkrétními příklady.

Úplně nejhůře byla hodnocena podpora odborů (odborové organizace). Podle zaměstnanců jsou „nefunkční“, nezajímají se o oblast bezpečnosti a nespolupracují se zaměstnanci. Někteří ze zaměstnanců vůbec nevědí, že odborová organizace v organizaci působí, a že se na ni mohou obracet.

Pracovníky by nejvíce motivoval zájem, uznání a aktivní přístup vedení/nadřízených. Mezi odpověďmi zaměstnanců výroby a provozu se objevila i finanční odměna. Jednotlivé odpovědi na doplňující otevřené otázky a jejich rozdělení podle pracovního zařazení zaměstnanců jsou uvedeny v příloze 3.

7.4. Návrh nástrojů pro zvýšení zapojení zaměstnanců v oblasti BOZP

Nízká návratnost poukazuje na neochotu zaměstnanců k zapojení do průzkumu. To může mimo jiné (obavy z nových opatření, nezájem, dotazníkové šetření pro zaměstnance nebylo zajímavé) svědčit o nízké angažovanosti. Důležité je se ptát co tuto neangažovanost způsobuje.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že největšími překážkami při zapojování zaměstnanců do oblasti BOZP jsou vedení (nedostatečné prokazování zájmu a respektu

zaměstnancům) a odbory (neinformovanost zaměstnanců, špatná prezentace činnosti, nedostatečná podpora zaměstnanců v oblasti BOZP).

Vzhledem k tomu, že má výrobní podnik dlouholetou tradici a velká část zaměstnanců zde pracuje déle než 20 let (vysoká fluktuace nových zaměstnanců), je obtížnější zavádět nové systémy a nástroje pro zvýšení bezpečnosti (jejich integrace trvá delší dobu). Je důležité začít u managementu, protože zaměstnanci se vždy řídí tím, co vnímají jako prioritu vedení. Proto je nezbytné, aby management pochopil svou roli v oblasti BOZP. Musí se stát lídrem svých zaměstnanců a vést je k aktivnímu zapojení. Dát zaměstnancům pocit důležitosti a získat jejich důvěru. Přístup k zaměstnancům by měl být především na bázi pozitivního posílení, aby neztráceli motivaci. Nejsilnějším nástrojem je komunikace. *„Nulová komunikace vytváří nejistotu a nejistota bere motivaci [15].“*

Následující nástroje pro zvýšení zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP jsou praktickým doporučením pro zvýšení úrovně BOZP.

7.4.1. Zapojení zaměstnanců do posouzení rizik a návrhu opatření

Zaměstnanci jsou zapojeni do celého procesu posouzení rizik a navrhování opatření zmírňujících jejich dopad. Při posuzování rizik jsou zaměstnancům pokládány otázky typu: *„Kde vidíte rizika a nebezpečné faktory? Co byste z hlediska BOZP chtěli změnit? Jak postupujete při konkrétní činnosti? Jaké používáte ochranné prostředky? Máte nějaké zdravotní problémy způsobené prací? [26]“* Zaměstnanci jsou dotazováni přímo na pracovišti nebo osobně na schůzce s osobou, která rizika posuzuje. Vyhledávání rizik probíhá pravidelně, aby se odhalilo co nejvíce skrytých nebezpečí a zabránilo se tak PÚ a nehodám.

Mají-li zaměstnanci co nejúčinněji chránit své zdraví a bezpečnost, pak musí na svém pracovišti plně využívat zavedená opatření. Při odstraňování nedostatků a navrhování opatření je využíván IKEA efekt. Pokud se zaměstnanci podíleli na návrhu opatření, považují ho za svou vlastní práci. Jsou ochotní tato opatření dodržovat, protože věří v jejich smysl a funkčnost a chápou rizika, která souvisí s jejich nedodržením. Zaměstnanci zapojovaní do posouzení rizik a návrhu opatření pocítují zájem vedení a věří, že vedení opravdu záleží na jejich zdraví a bezpečnosti.

7.4.2. „Safety walks“

Nejvyšší management (jeden nebo dva z členů) chodí na neohlášené „safety walks“ neboli bezpečnostní pochůzky. Safety walks budou probíhat přímo na pracovištích v běžném provozu, tudíž přirozeném prostředí zaměstnanců. Je důležité vytvořit atmosféru, ve které se zaměstnanci nebudou bát mluvit otevřeně.

Manažer bude pozorovat probíhající práci a všimnout si rizik, kterým je pracovník vystaven. Úkolem pak je diskutovat se zaměstnanci o práci a rizicích. Diskuse by měla obsahovat věty typu: *„Řekněte mi víc o tom, jak děláte svoji práci. Víte o této práci mnohem víc než já, jaká rizika s tím souvisí?“*[36]. Manažer při safety walks diskutuje se zaměstnanci o možnostech vylepšení pracovních postupů, o rizicích na pracovišti, o funkčnosti stávajících opatření a překážkách dodržování zavedených pravidel bezpečnosti. Cílem diskuse není kritika zaměstnanců, ale odhalení nebezpečných postupů, vylepšení stávajících a pomoc zaměstnancům porozumět důležitosti BOZP. Manažer musí jít svým zaměstnancům vždy příkladem – nosit zavedené OOPP a dodržovat pravidla bezpečnosti.

POZOR! Safety walks nesmí být zaměňovány s kontrolou nebo auditem. Důležité je vždy najít pozitivní stránky, které je nutné ocenit.

7.4.3. „Safety meetings“

Mistři nebo vedoucí jednotlivých pracovišť provádějí se zaměstnanci před každou směnou krátké neformální rozhovory o bezpečnosti. Cílem těchto rozhovorů je připomenout a osvěžit zaměstnancům rizika plynoucích z práce, kterou budou daný den vykonávat, požadavky na OOPP a stanovená bezpečnostní pravidla. Zaměstnanci vzájemně diskutují o potenciálních příčinách PÚ a nehod a sdělují si své poznatky o rizicích spojených s jejich pracovními místy. Při těchto rozhovorech má mistr/vedoucí šanci poukázat na konkrétní příklady a odpovědět na otázky zaměstnanců.

Safety meetings jsou skvělým nástrojem, jak udržet bezpečnost v mysli zaměstnanců. **Důležité je, aby zaměstnanci cítili, že prioritou číslo jedna je jejich zdraví a bezpečnost, NE výroba.**

7.4.4. Anonymní schránky

Anonymní schránky slouží pro odevzdání návrhů a připomínek ohledně BOZP a informování o potenciálních nebezpečných situacích (skoronehodách, nebezpečném chování). Jsou umístěné na jednotlivých pracovištích nebo na vrátnici.

Zaměstnanci, kteří mají obavy z jakýchkoli nepříjemností (posměšky a výtky ze strany spolupracovníků, obavy z kritiky přímého nadřízeného, negativní odezva, obavy z postihu a další) souvisejících s podáním jejich návrhů a připomínek nebo jim brání osobní překážky (stud, nízké sebevědomí, nechtějí být s návrhem spojováni apod.) mohou využít anonymní schránky. Tyto schránky budou každý měsíc vybírány. Zpětná vazba o přijetí nebo důvodech zamítnutí návrhů a připomínek bude poskytována formou prohlášení, které bude umístěno na hlavní nástěnce pro BOZP.

7.4.5. Soutěž o nejlepší návrh v oblasti BOZP

Do soutěže se může zapojit každý ze zaměstnanců. Návrhy na zlepšení BOZP budou v papírové nebo elektronické formě předávány mistrům nebo přímo technikovi BOZP. Každý podaný návrh musí být přezkoumán. Autoři podaných návrhů budou zpraveni o přijetí nebo zamítnutí návrhu s uvedením důvodu.

Pro propagaci návrhů a vyhlašování soutěže bude zřízena nástěnka (na jednotlivých střediscích nebo jedna společná pro celou organizaci), kde budou zveřejněny nejlepší návrhy a jejich realizace. Pokud bude autor návrhu souhlasit, bude na nástěnce návrh na zlepšení v oblasti BOZP uveden pod jeho jménem. Každý zrealizovaný návrh bude osobně oceněn pochvalou. Nejlepší návrhy budou současně odměněny poukázkou. Na výběr budou mít zaměstnanci z několika odvětví – kultura, sport, potravin, gastronomie, zdraví a další.

7.4.6. Den bezpečnosti

Den otevřených dveří pro zaměstnance a jejich rodiny zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pořádaný v areálu společnosti. Den bezpečnosti je souborem aktivit, předáváním informací a zábavy. V programu jsou zařazeny praktické ukázky bezpečnostních pravidel na pracovišti, soutěže pro zaměstnance zaměřené na BOZP v podniku, znalostní kvízy, zážitkové školení první pomoci, možnost měření zdraví, soutěže a hry pro děti s tématem bezpečnosti nebo např. jednotka PO. Součástí jsou jednotlivá stanoviště zaměřená na PÚ a jejich předcházení, ukázky OOPP, požární ochranu, evakuaci, zdravotní apod.

Během dne bezpečnosti proběhne vyhlášení soutěže pro zaměstnance, která je buď pro jednotlivce nebo pracovní týmy. Po celou dobu průběhu dne bezpečnosti budou zaměstnancům a jejich rodinám k dispozici proškolení organizátoři. Součástí bude také hudba a občerstvení.

Dny bezpečnosti nejsou jen nástrojem pro zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP, ale také skvělou příležitostí pro projevení zájmu a respektu zaměstnancům, stmelení pracovních vztahů a pro vytváření příjemné atmosféry ve společnosti.

7.4.7. Další doporučení

Důležité je dbát na předávání zpětné vazby. Skvělým způsobem jsou časté ale krátké rozhovory/konzultace. Tím vedení docílí udržení pozornosti zaměstnance. Časté scházení se zaměstnanci, naslouchání, a věnování pozornosti jsou projevem zájmu, který zvyšuje důvěru pracovníků v nadřízené [15]. Při jednání se zaměstnanci pamatovat na pravidla vedení pomocí respektu, jak bylo popsáno v kapitole „Model RESPECT pro zvyšování angažovanosti“.

Zaměřit se na odbory – zvýšit povědomí zaměstnanců o působnosti odborů v organizaci a jejich kompetencích v oblasti BOZP, propagace možnosti členství v odborech.

Pro zavedení navržených nástrojů je vhodná konzultace s externí firmou, která se zaměřuje na zvýšení zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zejména na zapojení zaměstnanců do této problematiky. Jejím cílem bylo zhodnotit míru zapojení zaměstnanců ve výrobním podniku a navrhnout nástroje pro její zvýšení.

Dříve se BOZP omezovala pouze na formální splnění legislativních požadavků. Řízení rizik a stanovování opatření probíhalo bez účasti zaměstnanců (tzv „o nás bez nás“). V poslední době ale společnosti pochopily, že zapojení zaměstnanců do problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti je jediná správná cesta k úspěšnému řízení BOZP.

Bakalářská práce je strukturována do dvou částí. První část je věnována teorii zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP – obecným požadavkům na zapojení zaměstnanců, poznatkům o jejich motivaci, angažovanosti a chování, které lze využít při jejich zapojování. Druhá část je zaměřena na vybraný výrobní podnik a jeho problematiku zapojení zaměstnanců.

Pro naplnění cíle bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření. Byl vytvořen dotazník, jehož úkolem bylo analyzovat současnou situaci a zhodnotit míru zapojení zaměstnanců v oblasti BOZP. Pomocí dotazníku byly identifikovány silné a slabé stránky této problematiky, na jejichž základě byly navrženy konkrétní nástroje zvýšení aktivního zapojení zaměstnanců do oblasti BOZP ve výrobním podniku.

Všechny navržené nástroje jsou založeny na účasti vedení a projevování zájmu a důvěry zaměstnancům. Zásadní je vzájemná komunikace mezi vedením a zaměstnanci, proto jsou do návrhů zařazeny nástroje pro sdělování připomínek, návrhů, nápadů a hlášení nebezpečných situací. Na závěr jsou také uvedena krátká doporučení.

Literatura

- [1] BOZP Obecně. In: *zsbozp* [online]. [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/bozp-obecne>
- [2] Vůdčí řídicí schopnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – praktický průvodce. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2012. ISBN 978-92-9191-614-6
- [3] Komentované vydání ČSN ISO 45001. *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití*. Praha: Česká společnost pro jakost
- [4] Pracovní úrazy. Encyklopedie BOZP. In: *EBOZP* [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=Pracovn%C3%AD_%C3%BArazy
- [5] Účast zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Praktický průvodce. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2012. ISBN 987-92-9191-589-7
- [6] SÚIP. Zpráva o pracovní úrazovosti v České republice v roce 2019. Opava: Státní úřad inspekce práce, 2020 [online]. [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: http://www.ceskyfocalpoint.cz/?page_id=29
- [7] VÚBP. Příloha ke zprávě o pracovní úrazovosti v ČR v roce 2019 - rozšiřující a doplňující analytická studie. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., 2020 [online]. [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: http://www.ceskyfocalpoint.cz/?page_id=29
- [8] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů* 7. 6. 2006. ISSN 1211-1244
- [9] VALA, Jiří. *Mezinárodní norma ISO 45001:2018 pro systémy řízení BOZP nahrazuje OHSAS 18001*. In: BOZPinfo [online]. 2018 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/mezinarodni-norma-iso-450012018-pro-systemy-rizeni-bozp-nahrazuje-ohsas-18001>
- [10] VALA, Jiří. *Systémové řízení bezpečnosti a ochrany zdraví v organizacích, 1. vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-109-5
- [11] W Edwards Deming. Total Quality Management Thinker. In: *British Library* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.bl.uk/people/w-edwards-deming#>
- [12] URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9599-2

- [13] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80–200–0592–7
- [14] Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. In: European Journal of Business and Management. ISSN 2222-2839
- [15] BUCKINGHAM, M a COFFMAN, C. *Nejprve porušte pravidla: Co dělají nejlepší světoví manažeři jinak*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0023-0
- [16] KOHOUTEK, Rudolf. *Základy užité psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002. 544 s. ISBN 80-214-2203-3.
- [17] Základy managementu: Vedení lidí a motivace. In: *Halek.info* [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=07&projection&p=26>
- [18] MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9
- [19] Frederick Herzberg. The Hygiene Motivation Theory Thinker. In: *British Library* [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.bl.uk/people/frederick-herzberg>
- [20] BOELDT, Michelle. How Engaged Workers are Safe Employees. In: *EHS today* [online]. 16. 8. 2017 [cit.2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.ehstoday.com/safety/article/21919203/how-engaged-workers-are-safe-employees>
- [21] FLEMING, M. & LARDNER, R.: *Strategies to promote safe behaviour as part of a health and safety management system*. HSE Contract Research Report CRR430, HSE Books 2002, ISBN 0 7176 2352 1
- [22] Řízení BOZP: Kultura BOZP. In: *zsbozp* [online]. [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/rizeni-bozp/450-kultura-bozp>
- [23] CHERRY, Kendra. What Is Cognitive Bias. In: *verywellmind* [online]. 19. 7. 2020 [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-cognitive-bias-2794963>
- [24] 11 Tips on Worker Involvement in Safety & Health (WISH). In: *ASTUTIS* [online]. 12. 4. 2017[cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.astutis.com/blog/business/worker-involvement-safety-health>
- [25] Motivation for employees to participate in workplace health promotion. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. ISBN: 978-92-9191-811-9

- [26] Řízení rizik BOZP. Hodnocení, posouzení, zpracování, prevence a metody: Rizika na pracovišti a řízení rizik BOZP. In: *Bezpečnostpráce.info* [online]. 23. 9. 2019 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostprace.info/rizika/rizeni-rizik-bozp/>
- [27] DuPont: Employee Involvement: Are Your Workers Engaged in Their Own Safety? In: The miracles of science [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://ohsonline.com/-/media/544378D258B14BE99D004B78700AA6F9.pdf>
- [28] Safety Walks and Safety Talks: A behaviour based approach to hand and arm protection. In: *Health&Safety International* [online]. 28. 1. 2014 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.hsimagazine.com/article/safety-walks-and-safety-talks-1005/>
- [29] Kordárna: Výrobce vláknů technických tkanin [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <http://www.kordarna.cz/>
- [30] Vnitropodniková dokumentace: Příručka EHS, 2020
- [31] Vnitropodniková dokumentace: Příručka Q & EMS, 2020
- [32] Empowering safety and performance: Indorama Mobility Group. In: *INDORAMA VENTURES* [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://mobility.indoramaventures.com/home>
- [33] Vnitropodniková dokumentace: Manuál pro správu a řízení společnosti, 2019
- [34] Vnitropodniková dokumentace: Přehled úrazů Kordárna Plus a.s.
- [35] ANKUR J., SAKET K., SATISH C. a PAL D. K. Likert Scale: Explored and Explained. In: *British Journal of Applied Science & Technology*. 2015, 2015(4), 396-403. ISSN 2231-0843. Dostupné z: doi:10.9734/BJAST/2015/14975
- [36] MCGLORICK, Samantha. Executive Safety Walks. In: *Samanthamcglorick* [online]. [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.samanthamcglorick.com/blog-17-executive-safety-walks-dos-and-donts/>
- [37] EHS Insight Resources. What Is a Safety Walk-Around? In: *EHSInsight* [online]. 24. 3. 2020 [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.ehsinsight.com/blog/what-is-a-safety-walk-around>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah mezi PDCA a rámcem ISO 45001 [3].....	13
Obrázek 2 Maslowova pyramida [17]	17

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad ABC analýzy v oblasti bezpečnosti [21]	26
Tabulka 2 Rozložení odevzdaných platných dotazníků podle pracovního zařazení [vlastní zdroj]	39
Tabulka 3 Přehled odpovědí – Dodržování předpisů [vlastní zdroj]	41
Tabulka 4 Přehled odpovědí – Školení [vlastní zdroj]	41
Tabulka 5 Přehled odpovědí – Hlášení nehod a incidentů [vlastní zdroj]	42
Tabulka 6 Přehled odpovědí – Zapojení [vlastní zdroj]	42

Seznam grafů

Graf 1 Přehled úrazovosti [34]	35
Graf 2 Procentuální rozložení odevzdaných platných dotazníků podle pracovního zařazení [vlastní zdroj]	40
Graf 3 Znázornění návratnosti dotazníku v procentech [vlastní zdroj].....	40
Graf 4 Přehled odpovědí – Dodržování pravidel BOZP [vlastní zdroj].....	43
Graf 5 Přehled odpovědí – Ocenění nápady ke zlepšení BOZP [vlastní zdroj].....	43
Graf 6 Přehled odpovědí – Realizace návrhů ke zlepšení BOZP [vlastní zdroj]	43
Graf 7 Přehled odpovědí – Zapojení do plánování bezpečnostních opatření na pracovišti [vlastní zdroj]	44
Graf 8 Přehled odpovědí – Odbory mi pomáhají v oblasti BOZP [vlastní zdroj].....	44

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník	
Příloha 2 – Vzor vyplněného dotazníku	
Příloha 3 – Odpovědi na otevřené otázky	